



THE MARKETING SCHOOL

PROJETO PROFISSIONAL

PLANO DE MARKETING EMPRESA MKTUPSPORTS

AUTOR: João Malaguerra

ORIENTADOR: Dr. Daniel Sá

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO 2013

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi possível com a ajuda empenhada de algumas pessoas. Não sendo possível referenciar todas a que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho, quero deixar expresso a todos o meu agradecimento.

Gostaria de agradecer ao meu orientador Dr. Daniel Sá pela sua disponibilidade, motivação e confiança dadas em todas as fases da elaboração do meu projeto profissional e pelas suas recomendações dadas para a realização do trabalho.

Agradeço à minha família por tantos períodos de ausência e pela paciência e apoio demonstrado em toda esta fase.

Quero ainda agradecer aos funcionários da biblioteca, Sr. André Vieira e Sra. Mariana Henriques, o apoio na procura de informação relevante para o trabalho e no esclarecimento de algumas dúvidas que iam aparecendo na construção deste projeto profissional.

RESUMO

Pretende-se com este projeto profissional conhecer melhor o mercado do desporto em Portugal, de que forma está organizado e quais os desafios que se colocam à construção de um modelo de gestão profissionalizada para as associações e clubes desportivos de futebol.

No seguimento deste modelo de gestão procura-se ajustar as atividades de marketing dos clubes ao setor do desporto, conhecendo as especificidades deste mercado, associando uma estratégia adequada com um mix de marketing ajustado, para melhor satisfação aos seus clientes. Neste projeto é proposto um novo modelo de gestão para as empresas (clubes e associações de futebol), a gestão de marketing em outsourcing, considerando uma solução de negócio viável para qualquer organização empenhada em melhorar a sua posição no mercado, reduzir custos e melhorar a sua qualidade em geral. As empresas devem identificar o tipo de vantagem competitiva a explorar em cada segmento servido, subcontratando algumas atividades potenciais identificadas, a entidades externas selecionadas.

O plano de marketing criado vai dirigir todo o trabalho de análise do mercado, implementação, avaliação e controlo das atividades previstas, oferecendo um conjunto de serviços integrados numa perspetiva diferenciadora face à concorrência, assente no modelo de gestão em outsourcing, com redução de custos para os clientes.

A estratégia de marketing traçada da empresa MKTupSPORTS, para os dois primeiros anos e as projeções financeiras efetuadas, permitem aferir a viabilidade e sustentabilidade do projeto, criando confiança para o seu arranque já em 2014 e sua expansão da atividade a nível nacional, possivelmente no ano seguinte.

Palavras-chave: Outsourcing, Gestão de Marketing, Vantagem Competitiva, Desporto, Futebol.

ABSTRACT

The intention of this professional project it is to better understand the Portuguese sports market, how it is organized and which challenges we face regarding the construction of a model of professional management for football associations and football sports clubs.

Following this management model we seek to adjust these marketing activities to the sport clubs sector, knowing the specificities of this market, associating an appropriate strategy with an adjusted marketing mix, for best satisfaction to its customers. In this project we propose a new management model for these companies (clubs and football associations), marketing management in outsourcing, considering a viable business solution for any organization committed to improving its market position, reduce costs and improve their overall quality. Companies must identify the type of competitive advantage to explore in each served segment, subcontracting some identified potential activities to external selected entities.

The marketing plan will drive all the job market analysis, implementation, evaluation and control of the planned activities, providing a set of integrated services in a differentiating perspective against the competition, based on the outsourcing management model, with cost savings for customers.

The marketing strategy outlined to the company MKTupSPORTS for the first two years and financial projections made, allows assessing the viability and sustainability of the project creating confidence for its start already in 2014 and expansion of activity at national level, possibly the following year.

Keywords: Outsourcing, Marketing Management, Competitive Advantage, Sport Football.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	2
1.1. Gestão de Marketing	2
1.1.1. Estratégia de marketing.....	3
1.1.2. Marketing mix	5
1.2. Marketing para o desporto	5
1.2.1. Contexto.....	6
1.2.2. O mercado	7
1.2.3. Marketing mix em desporto.....	7
1.2.4. Segmentação do mercado.....	15
1.2.5. Patrocínio, eventos, fontes de receitas desportivas	17
1.3. Outsourcing.....	19
1.3.1. Caracterização do outsourcing	20
1.3.2. Vantagens do Outsourcing	22
1.3.3. Desvantagens do Outsourcing	24
1.3.4. Outsourcing de marketing.....	24
1.3.5. Vantagem Competitiva.....	32
2. METODOLOGIA.....	35
2.1. Plano de Marketing	36
2.2. Técnica de recolha de dados	39
3. PLANO DE MARKETING MKTUPSPORTS	41
3.1. Sumário executivo	41

3.1.1.	Resumo dos principais destaques do plano de marketing.	41
3.1.2.	Definição de missão e visão do negócio a ser definido.....	42
3.1.3.	Classificação da empresa	42
3.2.	Investigação ampla de mercado	43
3.2.1.	Estrutura e dinâmica do mercado a ser atingido.....	62
3.3.	Análise SWOT e seleção do mercado-alvo	65
3.3.1.	Forças e fraquezas da empresa e oportunidades e ameaças do mercado	65
3.3.2.	Análise da concorrência	67
3.3.3.	Posicionamento do conceito perante a concorrência.....	67
3.4.	Metas e objetivos	69
3.4.1.	Objetivos.....	69
3.5.	Estratégia de marketing	71
3.5.1.	Estratégia ampla e descrição detalhada do produto/serviço, preço, pontos de venda e comunicação integrada de marketing.	71
3.5.1.	Principal diferencial do conceito em relação à concorrência.....	76
3.5.2.	Posicionamento do conceito no mercado.....	77
3.6.	Plano de Ação.....	77
3.6.1.	Principais atividades de sustentação à implementação do plano de marketing	81
3.7.	Viabilidade financeira	81
3.7.1.	Principais projeções financeiras do plano de marketing	81
3.7.2.	Investimentos, custos, margens, receita, retorno financeiro, entre outros.	82
3.7.3.	Construção do fluxo de caixa e demonstração de resultados.....	86

3.8.	Controlo	87
4.	CONCLUSÕES	89
4.1.	Limitações do estudo	90
4.2.	Recomendações futuras	91
	BIBLIOGRAFIA	93
	ANEXOS	97
	Anexo 1: Produto Interno Bruto a preços de mercado	97
	Anexo 2: Produto Interno Bruto por habitante e por localização geográfica	97
	Anexo 3: Consumo público das administrações públicas	98
	Anexo 4: Densidade Populacional por local de residência	98
	Anexo 5: Síntese dos indicadores demográficos, 2006 - 2011	98
	Anexo 6: Concorrência - Posicionamento	99

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. As duas faces do marketing	4
Quadro 2. Os contrastes entre marketing operacional e estratégico.....	5
Quadro 3. A agregação das características do produto em desporto.....	8
Quadro 4. Produtos vendidos pelos marketers de desporto.....	12
Quadro 5. Os princípios básicos do marketing desportivo	15
Quadro 6. A escada rolante da frequência de comparecimento e participação no desporto	17
Quadro 7. Comparação entre compra no mercado e Outsourcing Estratégico.....	22
Quadro 8. Conteúdo do plano de marketing em linhas gerais.....	37
Quadro 9. Sistema de Informação em Marketing	40
Quadro 10. Conteúdo do plano de marketing em linhas gerais	41
Quadro 11. Estrutura do futebol mundial	43
Quadro 12. Stakeholders do futebol mundial	45
Quadro 13. Macroambiente de marketing.....	47
Quadro 14. Microambiente.....	59
Quadro 15. Clientes MKTupSPORTS	61
Quadro 16. Análise SWOT MKTupSPORTS.....	66
Quadro 17. Objetivos gerais MKTupSPORTS.....	70
Quadro 18. Produto/Serviço MKTupSPORTS	71
Quadro 19. Preços Produtos/Serviço MKTupSPORTS.....	71
Quadro 20. Futebol Facebook Index 11.2012	75
Quadro 21. Análise Simples: todos os segmentos 2013	76

Quadro 22. Cronograma de atividades	78
Quadro 23. Alguns rácios de liquidez e de rendibilidade	82
Quadro 24. Fornecimento de serviços externos (FSE)	83
Quadro 25. Custo das vendas em valor e margem bruta em % das vendas	83
Quadro 26. Encargos com pessoal.....	84
Quadro 27. Plano de investimentos/amortizações.....	85
Quadro 28. Conta de demonstração de resultados	86
Quadro 29. Balanço MKTupSPORTS	87
Quadro 30. Controlo sobre objetivo de vendas trimestrais.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. A cadeia de valores genérica.....	33
---	----

INTRODUÇÃO

Está na base deste projeto profissional a ideia da criação de uma empresa que preste serviços de consultoria de marketing em outsourcing para a realização de um desejo de empreender o meu próprio negócio numa área onde alguns clubes desportivos têm uma falta de apoio de gestão para permitir uma atuação consolidada e consistente com os desafios de um mercado dinâmico, turbulento e desafiante como o mercado de desporto.

Na sociedade atual o papel do desporto tem uma importância crescente na vida individual e coletiva presente, como fazendo parte de um conjunto de valores, onde o bem-estar físico e a saúde são parceiros essenciais para que o indivíduo se sinta em boa forma física e psicológica.

Os clubes desportivos, associações, fundações e sociedades privadas constituem-se como uma plataforma para a disponibilização de estruturas e pessoal técnico para a prática desportiva.

As sociedades privadas ligadas ao desporto têm proliferado e constituem uma nova ameaça e desafio às associações e clubes. Exige-se assim um novo modelo operacional de gestão para criar um equilíbrio na atuação dessas entidades em relação aos seus objetivos e as necessidades do mercado. “Técnicos de marketing, financeiros e de desporto são os mais capazes de, junto do cliente ou mercado, poderem aplicar os objetivos da organização. Dotados de uma estrutura flexível que lhes permita competir com as sociedades privadas (...) (Sá & Sá, 2009).

A MKTupSports propõe-se criar como a empresa de consultoria de marketing na área do desporto, disponibilizando este serviço em formato de outsourcing, sendo o principal interlocutor entre os clubes desportivos e associações para ajudar essas empresas a ajustarem-se de um modo flexível aos novos desafios de mercado e expandirem o seu negócio.

1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Pretende-se com esta revisão da bibliografia, encontrar suporte teórico, para a realização do projeto profissional da criação da empresa MKTupSPORTS, através de publicações, de papers científicos, livros, revistas e web sites, relacionados com a temática da gestão de marketing desportivo em outsourcing.

1.1. Gestão de Marketing

De acordo com a definição da American Marketing Association, “*marketing management is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and contribution of ideas, goods, services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals*” (Kotler, 2000, p. 8).

Tendo por base estudos de mercado podemos identificar e criar grupos de indivíduos com diferentes perfis que requerem diferentes produtos e serviços, atendendo às suas características e preferências, identificando os segmentos de mercado e examinando as diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais entre os consumidores. Seguidamente as empresas decidem quais os segmentos que representam uma boa oportunidade (Kotler, 2000, p. 8).

Para cada segmento de mercado escolhido a empresa desenvolve uma oferta para esse mercado. Essa oferta é posicionada na mente dos consumidores, comprador alvo, como oferecendo um benefício ou um conjunto de benefícios (Kotler, 2000, p. 8).

As pessoas satisfazem as suas necessidades e desejos com produtos, sendo um produto como algo oferecido que pode satisfazer essa necessidade ou desejo. Podemos encontrar diferentes tipos de ofertas: bens, serviços, experiências, acontecimentos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informação e ideias (Kotler, 2000, p. 11).

O produto ou a oferta será bem-sucedida se entregar valor e satisfação ao mercado alvo, sendo esta uma relação comparativa entre a relação custo-benefício, considerando benefícios funcionais e emocionais percebidos e custos monetários, de

tempo, energéticos e físicos. A melhor oferta é aquela que se traduz na melhor forma de aumentar os benefícios ou reduzir custos (Kotler, 2000, p. 11).

Para Landim (Lambin, 2000, p. 6) “O comportamento do marketing é o processo social, orientado para a satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações, pela criação e troca voluntária e concorrencial de produtos e serviços geradores de utilidades para os compradores.”

Para McDonald (McDonald, 2008, p. 2) “O conceito de marketing, ao contrário da função marketing, subentende que todas as atividades de uma organização são impulsionadas por um desejo de satisfazer as necessidades de clientes”. Refere ainda que “A ideia central do marketing é criar uma compatibilidade entre as capacidades de uma empresa e os desejos dos consumidores a fim de atingir os objetivos de ambas as partes”.

1.1.1. Estratégia de marketing

A elaboração de uma estratégia de marketing permite à empresa criar uma ferramenta de gestão que lhe permita atingir um bom desempenho. “A análise sistemática e permanente das necessidades do mercado e o desenvolvimento de conceitos de produtos com bom desempenho, destinados a grupos de compradores específicos e que apresentam qualidades distintivas que os diferenciem dos concorrentes imediatos, assegurando deste modo ao produtor uma vantagem concorrencial duradoura e defensável; são estes os objetivos referentes ao *marketing estratégico* (Lambin, 2000, p. 6).

A organização de estratégias de desenvolvimento cujo objetivo é dar a conhecer e valorizar junto dos compradores potenciais as qualidades distintivas reivindicadas pelos produtos oferecidos, reduzindo assim os custos de prospeção dos compradores, é a função do *marketing operacional*” (Lambin, 2000, p. 6) .

Lambin refere ainda que estes dois comportamentos são intimamente complementares e concretizam-se na empresa através de políticas de marca que surgem como instrumento da aplicação operacional do conceito de marketing, ver figura seguinte:

Quadro 1. As duas faces do marketing



Fonte: Adaptado de (Lambin, 2000, p. 7)

O marketing operacional representa a dimensão ação do conceito de marketing (...) centrado na realização de um objetivo de volume de vendas que se apoia nos meios táticos retirados da política do produto, da distribuição, de preço e publicitação: os “4 P” (Lambin, 2000, p. 8).

A função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise das necessidades a satisfazer (Lambin, 2000, p. 9).

A função do marketing estratégico é orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas, ou seja, bem adaptadas aos seus recursos e ao seu saber-fazer, que oferecem um potencial de crescimento e rendibilidade (Lambin, 2000, p. 10).

O marketing estratégico baseia-se na escolha dos produtos-mercados nos quais a empresa tem uma vantagem concorrencial, e na previsão da procura primária para cada um dos produtos-mercado alvo. O marketing operacional em seguida propõe o objetivo de quota de mercado a atingir tendo por base a ambição estratégica definida, assim como os orçamentos de marketing necessários para a consecução deste objetivo (Lambin, 2000, p. 10).

Quadro 2. Os contrastes entre marketing operacional e estratégico

MARKETING OPERACIONAL	MARKETING ESTRATÉGICO
Abordagem voluntarista Oportunidades existentes Meios: preço, publicidade, venda, promoção Comportamento reativo Horizonte: curto prazo Responsabilidade da função marketing	Abordagem de análise Novas oportunidades Meios: escolha dos produtos-mercado Comportamento pro ativo Horizonte: médio-longo prazo Responsabilidade interfuncional

Fonte: (Lambin, 2000, p. 10)

1.1.2. Marketing mix

É importante entender a diferença entre o conceito de marketing (muitas vezes chamado de “orientação para o mercado”) e a função de marketing, que se preocupa com a administração do *mix de marketing*. A administração do mix de marketing envolve a utilização de várias ferramentas e técnicas disponíveis para os gestores, de modo a implementar o conceito de marketing (McDonald, 2008, p. 2).

Para simplificar, geralmente escreve-se ou fala-se sobre esses dois elementos como os 4 P, a saber, Produto, Preço, Promoção e Praça (distribuição), embora hoje muitos estudiosos incluam alguns P adicionais, como Pessoas e Processo (McDonald, 2008, p. 2).

1.2. Marketing para o desporto

As necessidades dos consumidores de bens e serviços na área do desporto têm-se tornado mais complexas, também ao nível da competição entre os diferentes clubes para se conseguirem mais espectadores nos seus recintos desportivos e por sua vez mais receitas. Torna-se necessário a procura de profissionais de marketing para que as empresas ligadas ao desporto possam estar mais relacionadas com os seus públicos-alvo: equipas profissionais, clubes desportivos, universidades, etc. para encontrarem uma melhor forma de atraí-los e mantê-los.

Bernard J. Mullin (Mullin, Hardy, & Sutton, 2007) refere-se a facto de a definição de *Sports Marketing* (dito Marketing para o Desporto) conota uma indústria de segmentos diversos e não coordenados com pouco em comum onde certamente cada segmento de mercado da indústria do desporto opera com um modo de gestão

independente, sem a mínima partilha de práticas de gestão. Contudo se a gestão e prática de marketing chegarem à indústria do desporto, nesse ponto teríamos de conceptualizar segmentos de mercado como entidades homogéneas (Mullin et al., 2007, p. 11).

O autor dá a seguinte definição para o *Sport Marketing*: O marketing para o desporto consiste em todas as atividades designadas para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores de bens e serviços de desporto através de processos de troca. O marketing para o desporto desenvolve-se em dois âmbitos: o marketing de produtos de desporto e serviços diretamente para os consumidores de desporto, e o marketing de outros consumidores industriais de produtos e serviços através do uso das promoções desportivas (Mullin et al., 2007, p. 11).

1.2.1. Contexto

Bernard J. Mullin (Mullin et al., 2007) refere-se à miopia do marketing para o desporto como tendo os focos na produção e venda de serviços em vez de identificar e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores e seus mercados. Filiação e fãs de clubes e a sua retenção são onde reside o futuro desta indústria e a venda deve concentrar-se nos benefícios para o potencial membro (Mullin et al., 2007, p. 15).

Uma focalização e visão estreita no rápido retorno dos bilhetes vendidos e investimentos de patrocinadores, em vez do investimento na pesquisa de marketing para uma relação de longo prazo (Mullin et al., 2007, p. 15).

Bernard J. Mullin cita que para se ultrapassar esta miopia do marketing para o desporto exige uma apreciação deste domínio especial da experiência humana (...) os humanos veem o desporto como uma experiência especial ou como tendo um lugar especial nas suas vidas, e os profissionais de marketing têm de abordar o desporto diferentemente do que fazem com carros, donuts. (...) O domínio das características distintas do desporto aparecem no produto, mercado, finanças e áreas promocionais (...) convenhamos que no desporto é diferente (Mullin et al., 2007, p. 17).

1.2.2. O mercado

Quem são os meus clientes? Onde estão situados? O que fazem? Têm um departamento de marketing?

Estas questões podem ser um ponto de partida para um estudo do mercado num dos pontos deste estudo para a criação de um processo de gestão de marketing business to business para a área do marketing desportivo.

A criação de um sistema racional, prático e simples de informação pode ser a chave do sucesso de muitos clubes desportivos e outras instituições. (...) Para a maioria das entidades envolvidas com o desporto, principalmente para a fatia significativa de organizações de eventos e provas desportivas, o seu processo de pesquisa é baseado normalmente numa base de dados já existente (...) aqui o valor que se coloca é rentabilizar essa base de dados dando-lhe valor de forma a criar benefício para o utilizador (Sá & Sá, 2009, p. 39).

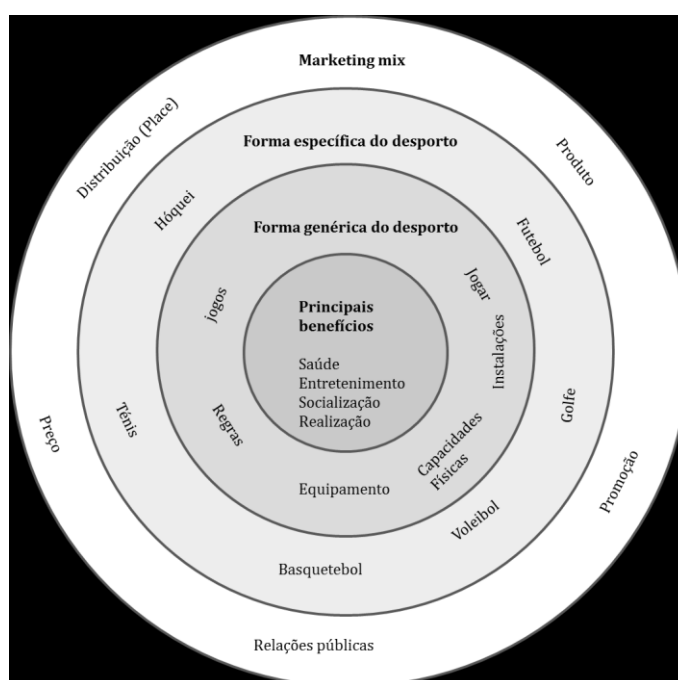
As fontes de pesquisa possíveis de analisar ainda não são muito fáceis de encontrar nesta área, em Portugal. A maioria das pesquisas estão diretamente relacionadas com aspetos que relacionam a prática de exercício físico e com a saúde do consumidor. Podemos, no entanto, conseguir alguma informação que seja relevante para as questões que se colocam num processo de marketing, junto das Federações das diversas modalidades ou organizações governamentais. Tomar por base informações secundárias pode e deve ser um caminho a seguir. Estamos a falar dos dados do Instituto Nacional de Estatística (no caso da determinação do mercado potencial), nas publicações da imprensa, nos relatórios das universidades com cursos ligados a esta área, entre outros (Sá & Sá, 2009, p. 39).

1.2.3. Marketing mix em desporto

O produto pode ser descrito de uma forma genérica como qualquer agregação ou combinação de qualidades, processos, e capacidades (bens, serviços e/ou ideias) que um consumidor espera que lhe dê satisfação (Mullin et al., 2007, p. 17).

A figura ilustra a importância que esta agregação especial tem para o produto de desporto. Ao centro, o produto desportivo oferece ao consumidor alguns benefícios básicos tais como a saúde, entretenimento, sociabilização, ou realização. (...) o marketer do desporto tem de compreender porque um consumidor escolhe satisfazer uma certa necessidade ou desejo ao comprar um produto em vez de outro tipo de produto (Mullin et al., 2007, p. 17).

Quadro 3. A agregação das características do produto em desporto.



Fonte: Adaptado de (Mullin et al., 2007, p. 17)

Elemento básico adicional para o produto desportivo - o jogo ou evento - torna-lo incomum. Alguns destes elementos refletem a natureza do desporto como um “serviço” (Mullin et al., 2007, p. 18):

Uma natureza intangível, efémera, experimental e subjetiva. Os desportos são uma expressão da nossa natureza humana, (...) o que cada consumidor vê num desporto é quase subjetivo, sendo extremamente difícil para o marketer garantir uma grande probabilidade da satisfação do consumidor;

Forte identificação pessoal e emocional. (...) Poucos produtos ou serviços extraem paixões e compromissos. (...) A identificação dos fãs com os jogadores e equipas (...) está ligada ao sentimento geral que “eu podia fazer isso de tivesse essa possibilidade”. No mundo do desporto, algumas vezes todos parecem uns especialistas apaixonados. Não admira o sucesso da fantasia dos jogos, conversas na rádio e blogs de desporto;

Produção e consumo em simultâneo. O desporto é um produto perecível. Como acontecimentos, são pré vendidos e não têm stock. Os consumidores de desporto são também tipicamente produtores; ajudam a criar o jogo ou evento que simultaneamente consomem;

Dependência na facilitação social. (...) Gostar de desporto – como jogador ou fã – é quase sempre uma função de interação com outras pessoas. (...) Só alguns desportos, como correr, pode ser feito por uma pessoa, (...) consequentemente o marketer têm de reconhecer o papel central da facilitação social;

Imprevisibilidade e inconsistência. Um jogo de basebol jogado hoje será diferente do jogo da próxima semana mesmo que a constituição da equipa seja a mesma. Numerosos fatores tais como as condições do tempo, ferimentos, momento, rivalidades, e multidão (...) imprevisibilidade é também o que seduz no jogo, mas torna o trabalho do marketer mais complexo;

Controlo do produto central para além das mãos do marketer. (...) As ligas marcam os calendários e regras dos jogos. Embora haja casos claros de decisões em produtos nucleares com um olhar para o marketing (...) estas decisões são tipicamente tomadas pelos treinadores e administradores cujas agendas são amiúde a “pureza” do jogo ou equacionar a defesa ou ofensa (Mullin et al., 2007, p. 19).

O produto é muitas vezes referido como um dos “quatro Ps”: produto (desenvolvimento e posicionamento), preço, “*place*” (ou distribuição do produto) e promoção (venda pessoal, publicidade, eventos especiais). O desporto tem muita atenção dos media, tratamos as relações públicas (habitualmente consideradas parte da promoção) como um “P” em separado (Mullin et al., 2007, p. 44).

Apesar do reconhecimento da contribuição para a economia local, nacional e global, não existe um consenso para o conceito de marketing desportivo. (...) Ao caracterizar bens e serviços como produtos desportivos e produtos não desportivos e diferenciando entre estratégias tradicionais e estratégias baseadas no patrocínio, são identificados quatro domínios do marketing desportivo. São elas temáticas, baseada no produto, alinhamento de base, e desportos baseados no domínio estratégico (Fullerton & Merz, 2008, p. 90).

O marketing desportivo consiste nas atividades desenhadas para atender as necessidades e desejos dos consumidores de desporto através de um processo de troca. O marketing desportivo está desenvolvido em duas vertentes principais: o marketing dos produtos desportivos e serviços diretamente para os consumidores de desporto, e o marketing de outros consumidores industriais de produtos ou serviços através das promoções de desporto (Fullerton & Merz, 2008, p. 90).

Dois importantes aspetos relacionados com o produto do marketing desportivo são notáveis. Primeiro é o foco estratégico voltado para a comercialização dos produtos desportivos puros. Menos evidente é o marketing de produtos não desportivos enquanto utiliza uma plataforma de desporto como a base dos esforços de marketing da empresa. Por isso, são identificadas duas iniciativas proeminentes no marketing desportivo. São elas o marketing para os produtos desportivos e o marketing de produtos não desportivos através do desporto (Fullerton & Merz, 2008, p. 92).

Uma distinção essencial é a diferença entre produtos desportivos e não desportivos. (...) Com o objetivo de descrever o ambiente de marketing desportivo, foram identificados três categorias de produtos desportivos. São elas, o espetador de desportos, a participação nos desportos e uma terceira categoria eclética constituída pelos bens desportivos, vestuário, calçado desportivo, e artigos relacionados com o desporto (Fullerton & Merz, 2008, p. 93).

(1) Espetador de desporto

Desde o desporto das faculdades às pequenas ligas, ao mais alto nível profissional do desporto, e para eventos internacionais tais como os jogos olímpicos, um objetivo

chave do marketing é o da venda de bilhetes (...) os marketers do desporto também trabalham para aumentar a audiência numa variedade de meios de transmissão (Fullerton & Merz, 2008, p. 93).

O espetador de desporto pode ser visto sob duas perspetivas. Primeiro é a venda do acesso ao evento, esse acesso pode ser visto legitimamente como o produto. Segundo é a realidade que o acesso não tem valor sem a competição jogada em campo. Assim se o público assiste ao vivo ou pelos media, é o jogo ou evento que representa o produto no mercado desportivo para o espetador.

(2) Participação no desporto

A categoria de participação no desporto inclui uma matriz de atividades talvez não percebidas legitimamente como desportos. Enquanto as organizações das ligas de futebol, golfe e ténis são reconhecidas como participações desportivas, outras atividades realizadas numa base individual nem sempre são reconhecidas como desporto (Fullerton & Merz, 2008, p. 93).

Em muitos casos, o papel do marketing é o de aumentar o número de participantes e a sua frequência de participação numa dada atividade. (...) O benefício primário para estes marketers do desporto é que ao aumentar a participação mantêm as instalações, tais como os campos de golfe, clubes de ténis, piscinas e health clubs ocupados. Um benefício secundário é a criação da procura para equipamentos e vestuário desportivo. Isto conduz-nos à terceira e última categoria de produtos desportivos (Fullerton & Merz, 2008, p. 94).

(3) Artigos desportivos, vestuário, calçado desportivo, e produtos relacionados com o desporto.

A categoria final de produtos desportivos é de algum modo mais difícil de descrever. Enquanto alguns artigos de desporto tais como snowboards, vestuário de ski (...) são fáceis de perceber, a componente final, produtos relacionados com o desporto, é muito diversificada, incluindo recordações desportivas, publicações, lições, e um sortido diverso de produtos que podem ser comprados nos locais dos eventos.

Produtos não desportivos. Em contraste com vários produtos desportivos, os marketers de produtos não desportivos têm usado as plataformas desportivas ou temas também como parte da sua estratégia de marketing. Exemplos de produtos não desportivos que usam plataformas de desporto incluem automóveis, serviços médicos, fast food, eletrónica de consumo, e bebidas tais como leite, água e colas (Fullerton & Merz, 2008, p. 94).

A seguinte tabela sumariza a gama de produtos que são vendidos nos seus domínios da indústria do desporto. Os marketers de desporto devem perceber quais os produtos que são importantes para os seus mercados alvos e desenvolver a estratégia para atender essas necessidades. Além disso, a estratégia do produto tem de ser consistente com os outros elementos do marketing mix. Só então os marketers de desporto podem tirar total vantagem das oportunidades que existem (Fullerton & Merz, 2008, p. 94).

Quadro 4. Produtos vendidos pelos marketers de desporto

Produtos desportivos

Espetador de produtos desportivos

- O jogo ou evento isolado
 - Bilhetes para audiência
 - Visionamento em meios de media eletrónicos

Participação produtos desportivos

- Participação organizada (torneios e ligas)
- Participação casual
- Acesso ao público e instalações atléticas privadas

Bens Desportivos, vestuário, calçado desportivo e produtos relacionados com o desporto

- Equipamento desportivo (ski, clubes de golfe, bolas de futebol)
- Vestuário desportivo (caça, fatos banho, uniformes da equipa)
- Calçado desportivo
- Produtos relacionados com o desporto (recordações, lições, refrescantes)

Produtos não desportivos

Bens e serviços não relacionados diretamente com o desporto

Fonte: Adaptado de (Fullerton & Merz, 2008, p. 94)

Nível de integração: tradicional versus estratégias baseadas no patrocínio. Ao abordar a comercialização de produtos por meio do desporto, o grau de integração com o desporto é a segunda consideração chave. Aqui as escolhas são amplas mas podem

ser classificadas em duas categorias – tradicional e baseada no patrocínio (Fullerton & Merz, 2008, p. 94).

Integração Tradicional. A primeira categoria representa o uso do desporto como sendo parte do programa de marketing e envolve tipicamente a estratégia de marketing: um mercado alvo e o marketing mix correspondente. Estas estratégias não envolvem uma relação oficial com uma entidade desportiva tais como uma liga, equipa ou jogador. Ao usar a estratégia tradicional de marketing, o marketer identifica os mercados alvos e desenvolve o produto correspondente, a sua distribuição, preço, e estratégias de promoção que são desenhadas para apelar a esses mercados alvo. Uma estratégia tradicional usando uma sobreposição de desporto pode envolver simplesmente um anúncio caracterizado por atores ou modelos a jogar um desporto (Fullerton & Merz, 2008, p. 95).

Integração baseada no patrocínio. Em contraste com a abordagem tradicional para integrar o marketing de produtos de desporto, o patrocínio envolve uma gama de atividades através das quais o marketer tenta capitalizar uma relação oficial com um evento, uma equipa, um jogador, ou alguma organização desportiva, tais como a FIFA (...) é essencial perceber que o patrocínio envolve duas entidades, o patrocinador e o patrocinado (Fullerton & Merz, 2008, p. 40).

O patrocínio mais facilmente reconhecido pode ser o caracterizado como o patrocínio tradicional. O patrocínio tradicional geralmente envolve o reconhecimento do patrocinador para utilizar as marcas adequadas e logotipos nos seus esforços para alavancar o patrocínio e reforçar essa relação nas mentes dos membros do mercado alvo do patrocinador. (...) Para a implementação de um patrocínio tradicional, três casos especiais de patrocínios são usados pelos marketers atualmente. Estes incluem trademarks no local do recinto, endossos e licenciamento. (...) O endosso tem sido referido como patrocínio pessoal, ou personalidade patrocinada, (...) David Beckham é talvez o jogador de futebol mais famoso no mundo e o poder do seu endosso é escalonado. (...) Deveria ser evidente que há o consenso geral na indústria do marketing desportivo de que o endosso é de fato uma forma de patrocínio (Fullerton & Merz, 2008, p. 95).

Destes três casos especiais, o licenciamento talvez seja o mais discutível se representa ou não uma estratégia base de patrocínio. (...) Também notável é o fato de muitos acordos tradicionais de patrocínios fornecem ao marketer o direito ao uso da propriedade do logotipo desportivo e trademarks nos seus esforços de marketing. Uma categoria de patrocínio comum é o de “fornecedor oficial”. A estes patrocínios são muitas vezes concedidos o direito de produzir e vender o logotipo no vestuário e uma variedade de outros produtos licenciados. (...) O licenciamento dá ao patrocinador a oportunidade para maximizar o valor dos seus direitos de patrocínio (Fullerton & Merz, 2008, p. 96).

Se a tomada de decisão de marketing deseja integrar o tema do desporto na sua estratégia de marketing existem também duas possibilidades. O marketer ou opta em usar uma abordagem estratégica tradicional baseada na seleção dos mercados alvos e desenvolve o correspondente marketing mix para cada alvo, ou alternativamente a tomada da decisão pode integrar o desporto de uma maneira mais formal ao empregar uma ou mais das quatro estratégias de patrocínio descritas (patrocínio tradicional, direitos de nomeação (nome) locais, endosso, e acordos de licenciamento) (Fullerton & Merz, 2008, p. 96).

Princípios básicos do marketing desportivo. Três princípios são relevantes para a avaliação e compreensão da indústria desportiva atual, são eles:

- A natureza dos focos do marketing desportivo (marketing dos desportos ou marketing através dos desportos);
- A natureza do produto a ser comercializado;
- O nível de integração do desporto na estratégia de marketing (tradicional ou baseada no patrocínio) (Fullerton & Merz, 2008, p. 96).

Quadro 5. Os princípios básicos do marketing desportivo

Natureza do foco do marketing desportivo <ul style="list-style-type: none">• Marketing do desporto• Marketing através do desporto
Produtos <ul style="list-style-type: none">• Produtos desportivos<ul style="list-style-type: none">Espetador de desportosDesporto de participaçãoBens de desporto, vestuário, calçado desportivo, e produtos relacionados com o desporto• Produtos não desportivos
Nível de integração <ul style="list-style-type: none">• Tradicional<ul style="list-style-type: none">Seleção do mercado alvoDecisões de marketing mix• Baseada no patrocínio<ul style="list-style-type: none">TradicionalDireitos de nomeação locaisEndossosLicenciamento

Fonte: Adaptado de (Fullerton & Merz, 2008, p. 96)

1.2.4. Segmentação do mercado

A segmentação do mercado é um conceito chave porque cria a ponte entre a análise e a ação da gestão. Fornece uma plataforma conceptual na qual o marketer constrói as estratégias promocionais (Mullin et al., 2007, p. 130).

Em termos simples, a segmentação de mercado é o processo de dividir um grupo grande e heterogéneo num grupo homogéneo de pessoas, as quais têm desejos, necessidades similares, ou perfis demográficos, para os quais um produto pode ser o alvo (Mullin et al., 2007, p. 130).

Os segmentos de mercado são formados na base das diferenças das necessidades e desejos dos consumidores. São usadas geralmente quatro bases de segmentação, cada uma das quais assenta na afirmação que a homogeneidade numa variável pode relacionar-se com a homogeneidade em desejos e necessidades (Mullin et al., 2007, p. 132):

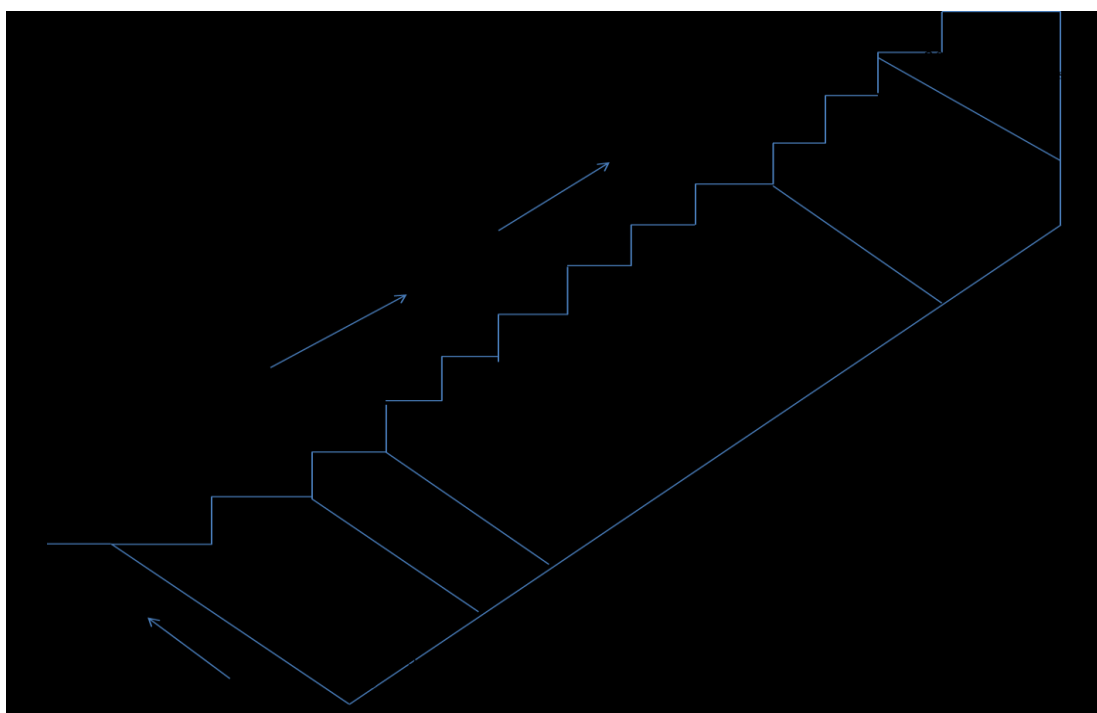
- Estado de ser dos consumidores (demográficos): incluem as seguintes dimensões, as quais são geralmente fáceis de medir (...): geografia, idade, rendimento, educação, género, orientação sexual, raça/ etnia (Mullin et al., 2007, p. 133);

- Estado de espírito dos consumidores (psicográficos): assume que os consumidores podem ser divididos pelos traços de personalidade, pelas características do ciclo de vida tais como atitudes, interesses, opiniões, preferências e percepções (Mullin et al., 2007, p. 140);
- Benefícios do produto. A segmentação nos benefícios está muito relacionada com a segmentação do estado de espírito dos consumidores. Se esses benefícios não existirem na mente dos consumidores então não existem de todo. (...) Afiliação, realização, estatuto, saúde e fitness, nas várias formas e configurações, estão certamente relacionados com os benefícios que os consumidores percebem no consumo do desporto (Mullin et al., 2007, p. 141);
- Uso do produto. Sabemos que a segmentação do uso do produto é também algo significativa e que interage com o estado de espírito dos consumidores (Mullin et al., 2007, p. 142). (...) Embora os “heavy users”(utilizadores intensivos) possam gerar grandes e imediatos dividendos, o marketer de desporto deve visar satisfazer as necessidades de cada grupo o mais possível para assegurar um fluxo constante de utilizadores moderados, médio, e utilizadores intensivos, porque o utilizador moderado de hoje pode ser o utilizador médio de amanhã e o utilizador intensivo no ano seguinte (Mullin et al., 2007, p. 143) .

Os segmentos de utilizadores são especialmente importantes no negócio do desporto porque constituem a escada rolante do consumidor. (...) A escada rolante é uma representação gráfica do movimento do consumidor para níveis elevados de envolvimento com o desporto, como jogador ou como fã. (...) A escada rolante sugere que as organizações desportivas devem investir mais em alimentar os consumidores existentes do que devam tentá-lo ao criar novos consumidores. Embora as campanhas para atrair novos fãs sejam muito importantes, não podem corresponder para impactar a estratégia que move o consumidor atual alguns degraus acima na escada rolante em envolvimento e seu comprometimento (Mullin et al., 2007, p. 42). (...) Uma forma de mover o consumidor a subir na escada rolante é de desenhar, redesenhar, e promover produtos para capturar um “espaço” especial na mente do

consumidor alvo. Isto é muitas vezes designado como “posicionamento” (Mullin et al., 2007, p. 43).

Quadro 6. A escada rolante da frequência de comparecimento e participação no desporto



Fonte: Adaptado de (Mullin et al., 2007, p. 43)

1.2.5. Patrocínio, eventos, fontes de receitas desportivas

As entidades que supervisionam as competições devem manter-se atentas aos desenvolvimentos constantes da nossa sociedade e estar devidamente preparadas para antever cenários futuros. Devem promover um crescimento equilibrado através de ações estratégicas que visem desenvolver os respetivos mercados, quer de praticantes, quer de adeptos, quer de patrocinadores. A competição é o produto que os dirigentes desportivos têm entre mãos. Há que saber vendê-lo ao mercado (Sá & Sá, 2009, p. 100).

A natureza da atividade de patrocínio é claramente admitida por todos como uma ação com características bem distintas e diferenciadoras que, se usadas com determinados objetivos, e cruzada com uma política de comunicação, pode resultar

em valor para a marca (pelo grau de notoriedade que pode alcançar)(Sá & Sá, 2009, p. 77).

Ninguém duvida das capacidades do *sponsorship* como opção estratégica e operacional dentro da política de comunicação global da empresa. O problema está em saber se para além desta capacidade, o patrocínio é capaz de proporcionar um conjunto de outros benefícios que representem valor para a organização e logicamente para o patrocinador (Sá & Sá, 2009, p. 77).

A venda de bilhetes deve ser uma das principais fontes de recursos dos clubes desportivos. Esta afirmação não se baseia apenas nas receitas que se obtêm diretamente: as receitas dos patrocinadores, os direitos televisivos, etc. serão tão importantes quanto maior for assistência no recinto desportivo. Esta será a prova clara de que o espetáculo oferecido interessa (Sá & Sá, 2009, p. 103).

No Dicionário de Marketing, Caetano Alves e Sílvia Bandeira, (Alves & Bandeira, 2001, p. 250) definem patrocínio como o financiamento, total ou parcial, de uma atividade sujeita a divulgação pública, sendo que a contrapartida é uma referência às entidades que apoiaram o evento. Estes apoios podem dirigir-se às mais diversas áreas do desporto ao entretenimento, das universidades aos acontecimentos culturais.

O patrocínio já demonstrou, na prática, que pode ser “algo mais”. Resta saber como usá-lo e relacioná-lo com todos os elementos de gestão de marketing (Sá & Sá, 2009, p. 77).

Assim devemos refletir sobre o uso do patrocínio como ferramenta integrada num plano de marketing estabelecendo todas as suas ligações e interligações com o conjunto de técnicas que a empresa acionar num mercado determinado (Sá & Sá, 2009, p. 78).

1.3. Outsourcing

O conceito de outsourcing é um pouco vago, mas está relacionado com a necessidade das empresas, de acordo com várias referências à palavra, da aquisição de serviços ao exterior da organização.

O grau de envolvimento desta decisão com a empresa contratada pode assumir diferentes formas, de acordo com a profundidade do acordo alcançado ao nível da desintegração destas atividades a montante ou a jusante da cadeia de valor a serem produzidas ou servidas pela empresa que contrata.

Michael Porter (Porter, 1989) refere a necessidade de “examinar sistematicamente possibilidades de integração ou desintegração. Tanto a integração como a desintegração oferecem o potencial para uma redução de custos (...) mudanças nas atitudes da gestão e a nova tecnologia de sistemas de informação estão a facilitar a obtenção de elos com fornecedores, a desintegração está a tornar-se cada vez mais atrativa em muitas indústrias” (Porter, 1989, p. 95).

A questão essencial que se coloca está relacionada com a otimização de recursos da própria empresa e se a empresa deve continuar a ter ou não determinado serviço que pode ser transferido para fora da companhia porque essa atividade deixou de ser uma atividade central ou crítica, competências essenciais e não essenciais para gerar valor à empresa.

Para Jane C. Linder, “Outsourcing significa adquirir serviços a uma empresa exterior que atualmente é a própria empresa que executa ou que, normalmente, a maioria das empresas fornece a si próprias” (Linder, 2008, p. 28). Esta mesma autora sustenta que se deve “utilizar o outsourcing para alcançar uma melhoria rápida, sustentável e gradual ao nível do desempenho da empresa”.

Jane C. Linder (2008) argumenta que para se “conseguir um grande impacto ao nível do desempenho significa mudar as coisas que realmente importam (...) melhorar as capacidades através da formação (...); concentrar os seus recursos nos mercados de maior crescimento. Todas estas atividades são úteis mas não são transformadoras” (Linder, 2008, p. 31).

Os executivos quando tomam a decisão do outsourcing de algumas das suas atividades querem mais benefícios com esta iniciativa do que com os resultados que estão a obter e devem decidir aquilo que deve ser transformado, como escolher o parceiro adequado e conceber o plano com as atividades que pretendam subcontratar, gerindo essa nova relação com a empresa subcontratada ao longo do tempo para criar o valor acrescentado desejado (Linder, 2008, p. 31).

Para Jane C. Linder, transformação implica uma mudança rápida e gradual do desempenho (...) transformação significa uma mudança grande e rápida (...) uma iniciativa é transformadora quando se obtém um impacto maior, mais rápido e mais duradouro do que seria razoavelmente espectável (Linder, 2008, p. 30).

Utilizar o outsourcing para alcançar uma melhoria rápida, sustentável e gradual ao nível do desempenho da empresa (Linder, 2008, p. 30).

O outsourcing é pela mesma razão de qualquer outra ferramenta de gestão, não cria impacto por si só. Quando os executivos o utilizam deliberadamente para atingir os seus fins, muda a trajetória da empresa e espera-se que na direção pretendida. Por outras palavras, as ferramentas não fazem a mudança; quem as faz são as pessoas (Linder, 2008, p. 30).

1.3.1. Caracterização do outsourcing

Uma das principais vantagens do outsourcing consiste numa redução de custos para as empresas, ajudando as empresas a focalizarem-se nas suas competências distintivas face à concorrência, fatores críticos de sucesso, afastando as empresas de atividades não essenciais permitindo uma melhor utilização do tempo e recursos e focalizando os executivos nessas competências centrais, com maior concentração na gestão.

Conseguem-se acesso a melhores competências e experiências em empresas subcontratadas com maior know-how.

O outsourcing deve ser utilizado para permitir uma melhoria sustentável e rápida ao nível da empresa.

Uma das premissas do outsourcing é a de contratar processos críticos e funções a uma empresa com capacidade de os transformar.

António Santos (1998, p. 43) defende que se seguir uma abordagem do tipo “*selective sourcing*” para as atividades a subcontratar, de acordo com o seguinte faseamento:

1. “Determinar quais os fatores críticos de sucesso em cada segmento de mercado e, em consequência, as atividades críticas para os clientes;
2. Determinar a posição competitiva da empresa em cada uma dessas atividades, através da comparação dos seus pontos fortes e fracos no desempenho das mesmas, com os relativos ao desempenho dos seus concorrentes;
3. Se o desempenho da empresa for superior ao da concorrência (no que respeita a essas atividades), então a organização pode daí extrair uma vantagem competitiva: o desempenho dessa atividade deve ser assegurado internamente;
4. Se a empresa não detiver aí uma vantagem competitiva, e por se tratar de uma atividade crítica, há que procurar desenvolver internamente as competências necessárias ao seu desempenho com excelência, ou equacionar a sua subcontratação a quem lhe possa proporcionar uma vantagem competitiva; ou, em última análise, abandonar esse segmento de mercado;
5. Em relação às atividades que não são críticas, devem distinguir-se as que são cruciais ao bom desempenho das atividades críticas, ou para se evitarem estrangulamentos. As que existam devem ser consideradas, para este efeito, como atividades críticas. As restantes, por sua vez, passarão a constituir sérias candidatas ao outsourcing;
6. Neste último caso, a decisão de subcontratar dependerá de vários fatores, tais como: a comparação da eficiência e eficácia do seu desempenho por meios internos, ou externos; a forma como a subcontratação permite focalizar a atenção da gestão e a afetação de recursos na execução das atividades críticas; a extensão das vantagens propiciadas, designadamente em termos da flexibilidade, controlo, redução de riscos, sinergias conseguidas, etc.” (Santos, 1998, p. 43).

Para Adriano Freire (1997, p. 297) “as decisões de integração ou desintegração vertical das empresas visam reforçar as suas competências centrais a longo prazo e aumentar a competitividade dos seus produtos (...) entre fazer internamente ou comprar a fornecedores no mercado deve dar lugar à análise das potencialidades do outsourcing estratégico a entidades externas selecionadas” (Freire, 1997).

Quadro 7. Comparação entre compra no mercado e Outsourcing Estratégico

	Compra de mercado	Outsourcing estratégico
Objectivo		
Número de fornecedores		
Análise		
Decisão		
Metodologia		

Fonte: (Miller, Alex e Dess, Gregory G. (1996) Strategic Management, 2ª edição, Nova York: McGraw-Hill, p.228 in Freire, 1997, p. 297)

1.3.2. Vantagens do Outsourcing

Citando António Santos (1998, p.104) em relação às vantagens mais usualmente atribuídas ao outsourcing, tendo por base bibliografia consultada e entrevistas efetuadas a especialistas e gestores de algumas organizações:

1. “ A subcontratação de atividades não críticas, permitindo a libertação de recursos (atenção e tempo de gestão, dinheiro, pessoal, equipamento, etc.) e a sua afetação e focalização nas atividades críticas para a organização, pode constituir uma forma de potenciar a criação de vantagens competitivas. O outsourcing permitirá assim, deslocar o enfoque da organização, para a satisfação das necessidades dos clientes (...);

2. O outsourcing pode permitir o acesso a tecnologias e especialistas não existentes dentro da organização – acesso não possível ou rentável de outra forma;
3. O outsourcing constitui, não raras vezes, a única forma de penetrar em novas indústrias ou mercados, em face das elevadas barreiras à entrada (como por exemplo barreiras relativas à tecnologia ou ao montante de investimento necessários);
4. O outsourcing constitui, por vezes, a melhor solução para o desempenho de atividades de difícil gestão ou controlo. A verificação desta vantagem dependerá, em grande medida, da eficácia do subcontratado;
5. A subcontratação pode proporcionar o redimensionamento da estrutura organizacional, permitindo o seu achatamento e horizontalização e, por essa via, o aumento da flexibilidade e da rapidez de adaptação às alterações do meio envolvente;
6. A subcontratação pode constituir um importante auxiliar e até um elemento catalisador de projetos de reengenharia de processos;
7. A subcontratação pode permitir ainda o acesso às *best practices* e pode constituir um importante observatório de *benchmarking*, ainda que o inverso também seja verdade;
8. A subcontratação pode permitir ainda uma afetação mais racional e eficiente de recursos, facilitando, através da flexibilização da estrutura, que estes sejam utilizados apenas quando necessários (*as needed*), e permitindo ainda a transformação de custos fixos em custos variáveis;
9. A subcontratação de atividades a subcontratados mais eficientes do que a organização pode permitir a redução de custos operacionais. Por outro lado, esta pode permitir ainda um maior controlo e melhor orçamentação dos custos, através, por exemplo, da fixação contractual e apriorística de condições de pagamento em termos de montantes e prazos;
10. O outsourcing pode permitir ainda, além da diminuição das necessidades de investimento, a sua melhor afetação (...) (Santos, 1998, p. 104,105).

1.3.3. Desvantagens do Outsourcing

António Santos refere algumas das desvantagens no recurso ao outsourcing:

1. Perda de controlo da execução das atividades; aumento da necessidade de controlo;
2. Perda de confidencialidade;
3. Má qualidade do serviço prestado e as suas consequências ao nível da satisfação, quer dos clientes, quer mesmo dos empregados;
4. Perda de flexibilidade e reação lenta à mudança (sobretudo às alterações de tecnologia e de preferência dos clientes);
5. Dependência excessiva em relação ao subcontratado;
6. Constatação da ocorrência em custos mais elevados do que se as mesmas atividades tivessem sido executadas com os meios internos da organização;
7. Perda de *know-how* e de competências interna;
8. Impossibilidade de regresso ao desempenho interno das atividades subcontratadas ou só possível com elevados custos de mudança;
9. Desmotivação da pessoal gerada pelas incertezas e instabilidades associadas à condução do processo;
10. Elevados custos associados à gestão dos subcontratados, por via das necessidades de controlo do seu desempenho; dificuldades na integração das atividades asseguradas por estes, com as demais desempenhadas pela organização (Santos, 1998, p. 106).

1.3.4. Outsourcing de marketing

O outsourcing tornou-se extremamente popular no desenvolvimento de alguns negócios como uma alternativa mais rentável (...) já evoluiu para uma solução de negócio viável e sério para qualquer organização empenhada em melhorar a sua posição no mercado, reduzir custos, e melhorar em geral a sua qualidade (Burden, Willie; Li, Ming; 2006 in Walker, Sartore, & Taylor, 2009, p. 895).

A gestão de uma empresa deve por isso conhecer o potencial destas compensações quando empreender a ideia do outsourcing. Como tal, a gestão de topo

tem de identificar os melhores marketers com a melhor visão do produto enquanto, simultaneamente esperar por qualquer uma das consequências que possam advir (Walker et al., 2009, p. 896).

O outsourcing do marketing desportivo e as suas operações e direitos é agora uma prática entre os departamentos académicos das universidades. De acordo com Li e Burden (2002), mais de metade dos programas de atletismo e os seus esforços de marketing da NCAA (National Collegiate Athletic Association) Division I estão agora em outsourcing. A principal razão para esta aparente “tomada em massa” deveu-se à crescente complexidade e dinâmica do ambiente atlético académico. Adicionalmente, as várias estratégias operacionais (foco nas competências centrais) que podem acumular são particularmente atraentes para os programas de atletismo das universidades que lutam financeiramente. (...) Um grande número de operações pode também ser considerado para outsourcing dentro dos departamentos universitários de atletismo. Transmissão de jogos na rádio, chamadas para jogos, programas de jogos diários, gestão e produção da web site, venda e publicidade nos media e sinalização local, e venda dos direitos de patrocinador oficial a corporações, por exemplo, podem ser todos realizados por uma agência qualificada de fora (Burden, Willie; Li, Ming; 2002 in Walker et al., 2009, p. 897).

O outsourcing das áreas acima mencionadas fornece aos departamentos de atletismo a possibilidade de trabalhar com peritos que podem oferecer um ponto de vista profissional e objetivo em muitas áreas. (...) O outsourcing pode também libertar recursos valiosos que, por sua vez, permite uma realocação desses recursos para as atividades centrais de negócio, cruciais, para melhor se atingirem as metas organizacionais (Burden, Willie; Li, Ming; 2005 in Walker et al., 2009, p. 897). (...) Referimos as competências centrais como atividades para além do âmbito do pessoal de marketing que possam ser consideradas para outsourcing, as quais, se realizadas para o nível esperado, têm a capacidade para entregar uma vantagem competitiva ao departamento de atletismo. (Walker et al., 2009, p. 897). (...) O ímpeto primário para o outsourcing é estratégico, para criar uma vantagem competitiva baseada em considerações financeiras e racionalizando outras áreas operacionais (Walker et al.,

2009, p. 897 in Belcourt; 2006). Numa perspectiva de recursos humanos, o potencial de aumentar o tamanho do pessoal sem adicionar novos indivíduos à folha de pagamentos é financeiramente atrativa e viável operacionalmente para muitos departamentos de atletismo (...) dos dados positivos mencionados para o outsourcing, é certo que esta decisão é uma ferramenta crítica para a realização e promoção das operações (embora financeiras) intercolégiais dos departamentos de atletismo (Walker et al., 2009, p. 897).

Tendo em conta a evidência para suportar o outsourcing, muitos investigadores ainda questionam a razão de algumas organizações decidirem formular essas parcerias (...) para algumas instituições existem potenciais quedas nas operações de outsourcing. A degradação de serviços de marketing, relações de negócios tendenciosas, falta de inputs de gestão, perda de controlo departamental, e problemas relacionados ao selecionar o prestador certo do serviço tem sido uma das consequências desta prática (Burden, Willie; Li, Ming; 2005 in Walker et al., 2009, p. 898). Finalmente ao ficar dependente da agência de outsourcing, o clima existente no departamento de marketing, capacidades, e relacionamento pode ficar severamente tenso, assim conduzindo a uma desarmonia organizacional (Walker et al., 2009, p. 898).

As funções ou competências centrais são realmente de fato uma fonte de vantagem competitiva como a habilidade da administração para consolidar capacidades e tecnologias permitindo maior flexibilidade e melhor eficiência organizacional (Prahalad, C.K.; Hamel, G; 1990 in Walker et al., 2009, p. 898).

Os custos de agência incluem os custos de estruturar, monitorizar e conjugar um conjunto de contratos entre agentes e diretores com conflito de interesses. (...) De modo a implementar estas experiências de uma forma bem-sucedida, partilha de riscos, comunicação, e acima de tudo a verificação dos objetivos chave entre os intervenientes chave (Walker et al., 2009, p. 898).

Dadas as dificuldades contratuais baseadas no comportamento sugerido pela teoria da agência, é razoável afirmar que a esmagadora maioria dos clientes insistam em contratos baseados nos resultados quando adquirem serviços de marketing. Uma

estratégia dessas só pode ser bem-sucedida se o cliente confiantemente especificar necessidades atuais e futuras (e comunica-las com precisão) (Walker et al., 2009, p. 898).

Os diretores de marketing percebem o outsourcing como crucial ao fornecer receitas para os departamentos de atletismo permitindo aumentar promoções e a cobertura de eventos de atletismo. A maioria dos diretores de marketing estão em geral satisfeitos com os detentores dos direitos atuais e sentem que seria no melhor interesse dos departamentos de atletismos continuar com a relação. Apesar destes sentimentos positivos, os diretores expressam também alguma frustração e insatisfação com os seus detentores atuais desses direitos. Especificamente, emerge uma falta de controlo percebida que preveniu-os de responder cabalmente às necessidades dos seus respetivos programas. Subsequentemente, supôs-se que as necessidades dos detentores dos direitos não estavam a ser atendidas e a maioria dos diretores sentiram que existia uma dicotomia “nós contra os outros” a qual impedia o progresso do departamento (Walker et al., 2009, p. 901).

Li Ming e Burden Li (Burden & Li, 2009, p. 139) referem num estudo publicado na revista *Sport Marketing Quarterly* a exploração crescente do interesse no outsourcing do marketing desportivo. Através da comunidade empresarial em geral tem-se usado desde algum tempo o outsourcing como uma estratégia corporativa, mesmo assim o outsourcing é um fenómeno recente na indústria do desporto (Li & Burden, 2002). Têm-se realizado um pequeno número de estudos relativamente ao outsourcing na indústria do desporto e esmagadoramente estes estudos têm-se focado na elite dos programas intercolégiais de atletismo e conferências da NCAA (Burden & Li, 2009, p. 139). Burden & Li (2003) construíram um modelo e ofereceram um exame comparativo dos programas de atletismo intercolégiais que tinham as suas operações de marketing em outsourcing e os que não tinham. Li e Burden examinaram as relações entre variáveis institucionais (tais como o tamanho da escola, dimensão dos programas de atletismo, retornos gerados, orçamento de atletismo, tamanho de município, tamanho de pessoal, lucro, etc.).

Burden, Li, investigaram o outsourcing de marketing na perspectiva única dos prestadores de serviços. Contudo, nenhum destes estudos explorou o fenómeno do outsourcing no desporto para além do nível universitário da NCAA Division I (...) considerando o outsourcing de marketing na perspectiva das organizações de desporto profissional para que possamos ganhar uma compreensão completa da tendência e escopo do outsourcing, para além do atletismo intercolegial. Este estudo focalizou-se no outsourcing de marketing na Minor League Baseball (MiLB) (Burden & Li, 2009, p. 139).

“Outsourcing é um meio de uma organização aceder ao fornecimento a pessoas altamente qualificadas e conhecedoras, frequentemente não disponíveis internamente, para aumentar a flexibilidade e conduzir o negócio” (Burden & Li, 2009, p. 139).

Mesmo através da comunidade de negócios, em geral, o outsourcing tem sido uma estratégia corporativa por muitos anos, o outsourcing é um fenómeno recente na indústria do desporto (burden, Willie; Li, Ming; 2002 in Burden & Li, 2009, p. 140).

“Em alguns casos, as organizações de desporto profissional criaram o seu próprio servidor de serviços a terceiros” (Burden & Li, 2009, p. 140).

Uma investigação mais aprofundada dos quatro principais motivos para o outsourcing revela que este é uma tática estratégica chave para as organizações, especialmente aquelas num ambiente altamente competitivo (Kumar, Aquino, & Anderson, 2007, p. 325). As companhias melhoram a qualidade do serviço, poupam dinheiro, e por isso adquirem maior vantagem competitiva (Kumar et al., 2007, p. 323).

O outsourcing pode fornecer muitos benefícios. Entre essa a redução de custos para a prestação de outsourcing a compensação de falhas de experiência interna, libertação do pessoal de gestão para se focalizarem nas suas competências centrais e questões de alto nível de governação da empresa e disponibilidade de tecnologias de topo (...) as companhias capturam economias de escala porque o fornecedor de serviço, um especialista na área, estará frequentemente numa posição para acrescentar valor, não atingível nas funções não centrais mantidas em casa (...)

os negócios deveriam estar também familiarizados com as questões legais relativas ao outsourcing para contornar alguns acontecimentos inesperados mais tarde (Kim, 2006, p. 1).

As organizações desportivas ao procurarem melhorar os seus esforços de marketing têm aproveitado a opção do outsourcing. Os departamentos de atletismo das universidades têm usado fornecedores para licenciar, imprimir guias dos seus meios de comunicação e programas de jogos, lembrando sempre alguém a todo o tempo. Hoje essa lista inclui as funções marketing, patrocínios e também os media (Sturiali, 2000 in Burden & Li, 2009, p. 140). Os pacotes de patrocínio corporativo incluem uma ampla gama do inventário dos departamentos de atletismo. Os programas universitários de elite reconhecem o enorme potencial do outsourcing em algumas das suas operações de marketing para grandes detentores de direitos de media tais como a International Sports Properties (ISP), Host Communications, Clear Channel, Nelligan Sports Marketing, and USA Collegiate Group (Li & Burden, 2002Burden & Li, 2009).

Operações de outsourcing comumente contratadas fora incluem a transmissão dos jogos na rádio, programas de rádio e televisão com os treinos, venda de media e publicidade no local, venda dos direitos de patrocinador oficial a corporações e produção e gestão de web sites (Li & Burden, 2002, p. 226). Não obstante, Li & Burden (2002, p. 230) revelaram que 39,8% dos programas de atletismo da Divisão I ainda mantinham as suas operações de marketing em casa. Se a organização escolheu ou não a opção de outsourcing foi em grande parte dependente de alguns fatores circunstanciais tais como o tamanho da organização, tamanho e experiência do seu pessoal, orçamento, receitas geradas, lucro, e tamanho do município local. Nesse estudo examinaram as equipas da Minor League Baseball para determinar ou não se o fenómeno do outsourcing experimentado por organizações intercolégiais de atletismo estava a ser experimentado similarmente por equipas desportivas profissionais (Li & Burden, 2002, p. 230).

A vontade dos fornecedores de serviços para trabalhar numa base percentual das receitas que gerassem faz deles um ajuste apropriado para as organizações da Minor League Baseball (Burden & Li, 2009, p. 141).

Ozanian refere num artigo da revista Forbes, algumas considerações em relação às receitas dos clubes e a realidade de alguns franchisings (externalização de serviços prestados – outsourcing). “Maximizar os recursos e procurar novas fontes de receitas são objetivos primordiais das equipas da Minor League. Receitas de algumas fontes tais como o patrocínio, televisão e venda de camarotes de luxo das 30 maiores equipas da Major League Baseball foi de 5,5 biliões de dólares (...) mas aprofundando a questão descobre-se que os resultados globais são distorcidos por um punhado de equipas com grandes estádios e acordos de televisão por cabo. O negócio está difícil: dez franchisados viram os seus valores em declínio no ano passado, o maior desde 2004, e muitas equipas estão a ter tempos difíceis para a venda de lugares sentados, premium. Os patrocinadores estão a defrontar-se com obrigações de dívidas devido à fraca economia. O resultado líquido é um fosso crescente entre as equipas do topo e as de baixo” (Ozanian & Babenhausen, 2009, p. 1).

Aproximadamente 41% dos gestores de topo que responderam, ou os seus representantes das organizações da Minor League Baseball nos Estados Unidos, relataram que as suas equipas optaram pelo outsourcing de pelo menos parte das operações de marketing (Burden & Li, 2009, p. 142).

Os gestores de topo das equipas da Minor League Baseball, sentiam ter no programa de outsourcing, uma garantia de sucesso, de suma importância, para um plano estratégico bem pensado (Burden & Li, 2009, p. 145).

Embora o outsourcing tenha criado um grande impacto na maneira como algumas organizações desportivas conduziram os negócios nas últimas duas décadas, as equipas da Minor League Baseball, esmagadoramente, ainda mantêm as operações de marketing em casa; cerca de 60% dos clubes estudados não tinham nenhuma das operações de marketing em outsourcing (Burden & Li, 2009, p. 147).

As decisões concernentes se ou não as operações de marketing de um clube da Minor League Baseball precisam de ser em outsourcing foram fortemente

influenciadas pela percepção do gestor de topo acerca dos benefícios do outsourcing. Houve diferenças significativas em perceber os benefícios do outsourcing entre os gestores de topo que tinham as operações de marketing em outsourcing e os que ainda mantinham as operações de marketing em casa, cerca de 60% dos clubes estudados não tinham nenhuma das suas operações de marketing em outsourcing (Burden & Li, 2009, p. 147).

Das dezasseis operações de marketing que possivelmente podem ser subcontratadas (outsourcing), três áreas, design criativo de materiais de marketing, produção e gestão da web sites, e publicação e impressão dos jogos diários e outros programas foram as áreas alvo de outsourcing para as equipas da MLB (...). Li & Burden (2002) identificaram duas das três (produção e gestão de web sites e impressão e publicação diária dos jogos e outros programas) como as áreas entre as *Top Five* em outsourcing pelos programas de atletismo da NCAA Division I (Burden & Li, 2009, p. 147).

Para os gestores de atletismo, em nome do jogo, há que maximizar os recursos disponíveis e procurar mais receitas. Uma das maneiras que os departamentos de atletismo da Divisão I encontraram para ambos os objetivos foi através do outsourcing, ou voltando-se para empresas de marketing externas as vendas de patrocínios e responsabilidades que tradicionalmente falharam com o seu pessoal de marketing interno (McKindra, 2006, p. 1).

Essencialmente o outsourcing significa um acordo de trabalho destes: uma companhia de marketing A propõe tomar as vendas para a instituição B em troca de uma garantia, ou uma quantia fixa de dinheiro. O isco para as instituições é que o dinheiro garantido é maior que aquele gerado pelo pessoal interno. (...) Quanto mais uma instituição está disposta a entregar a uma empresa de fora, maior a quantia garantida de dinheiro que o departamento de atletismo possa receber (McKindra, 2006, p. 1).

O crescimento do outsourcing é uma ocorrência observável entre as organizações desportivas e o outsourcing é visto como uma estratégia importante de negócio para as organizações desportivas (Burden & Li, 2009, p. 148).

As companhias têm desde há algum tempo subcontratado (outsourcing) atividades criativas e bem pensadas de marketing tais como publicidade e campanhas promocionais. Mas uma mudança fundamental vem a caminho, cada vez mais as empresas estão a cultivar fora as operações de marketing bem como as analíticas. Uma pesquisa da Forrester de 650 executivos de marketing B2B descobriu que mais de 53% tinham como objetivo subcontratar mais de metade das suas atividades de marketing em 2004. A Forrester projetou que o outsourcing do CRM (Customer Relationship Management) nos Estados Unidos da América quadruplicaria para um valor 4.6 bilhões em 2008 (McGovern & Quelch, 2005, p. 22).

1.3.5. Vantagem Competitiva

Os recursos das empresas são por vezes escassos em pessoas, tempo, espaço e capital, havendo a necessidade de concentrá-los nas operações e funções-chave, decisivas para cada negócio. Dentro de cada negócio, há certas funções ou áreas que são mais importantes ou (críticas) do que outras. Se a empresa concentrar os seus esforços nestas áreas e os concorrentes não o fizerem, então isso constituirá uma vantagem competitiva.

O instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de identifica-la é a cadeia de valores, que divide uma empresa nas atividades distintas que ela executa no projeto, produção, marketing e distribuição do seu produto (Porter, 1992, p. 23).

A cadeia de valores desagrega a empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência (Porter, 1992, p. 23).

A cadeia de valor exhibe o valor total e consiste na margem e nas atividades de valor. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo de execução das atividades

de valor (...) As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias (...) são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como a assistência após venda (...) podem ser divididas em cinco categorias genéricas. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa (Porter, 1992, p. 34).

Figura 1. A cadeia de valores genérica



Fonte: Adaptado de (Porter, Michael; 1992, pág. 34)

As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva. O modo como cada atividade é executada, combinado com a sua economia, determinará se a empresa tem um custo alto ou baixo em relação à concorrência. O modo como cada atividade de valor é executada também irá determinar a sua contribuição para as necessidades do comprador e, assim, para a sua diferenciação. Uma comparação das cadeias de valor dos concorrentes expõe as diferenças que determinam a vantagem competitiva (Porter, 1992, p. 36).

A empresa deve identificar o tipo de vantagem competitiva a explorar em cada segmento do mercado servido. (...) Uma empresa possui uma vantagem competitiva quando a sua taxa de rentabilidade a longo prazo é superior à média da indústria num dado mercado ou segmento. A avaliação da vantagem competitiva dos vários concorrentes deve ser baseada na respectiva rentabilidade operacional,

calculada em função das vendas ou dos ativos afectos à atividade regular da organização (Freire, 1997).

2. METODOLOGIA

A metodologia escolhida pretende dar uma resposta em relação à criação a uma ferramenta de análise, implementação, avaliação e controlo que permita criar uma empresa de prestação de serviços de marketing em desporto para empresas atuantes neste mercado: clubes desportivos, associações desportivas, na área da modalidade desportiva do futebol, como o segmento de mercado alvo mais expressivo da realidade desportiva em Portugal.

Fundamentalmente, o problema do conhecimento científico põe-se da mesma forma para os processos sociais e para os fenómenos naturais: em ambos os casos há hipóteses teóricas que devem ser confrontadas com dados de observação ou de experimentação. Toda a investigação deve, portanto, responder a alguns princípios estáveis e idênticos, ainda que vários percursos diferentes conduzam ao conhecimento científico (Quivy, Raymond, Campenhoudt, 2008, p. 25).

Um procedimento é uma forma de progredir em direção a um objetivo. Expor o procedimento científico consiste, portanto, em descrever os princípios fundamentais ao por em prática em qualquer trabalho de investigação. Os métodos não são mais do que formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados (Quivy, Raymond, Campenhoudt, 2008, p. 25).

Ao aprendermos a formular corretamente as premissas do estudo que correspondam às perguntas da partida, relativas ao projeto da criação da empresa, essa deve ser a linha orientadora para a construção deste trabalho.

Saber como proceder para conseguir uma certa qualidade de informação; como explorar o terreno para conceber uma problemática de investigação (...) a exploração comporta as operações de leitura. (...) As operações de leitura visam essencialmente assegurar a qualidade da problematização (...) ajudam especialmente o investigador a ter um contato com a realidade vivida pelos atores sociais (Quivy, Raymond, Campenhoudt, 2008, p. 49).

Tendo por base a revisão de literatura sobre a temática do marketing desportivo e a opção de terciarização de algumas atividades de marketing a empresas em regime de outsourcing, aceita-se como metodologia a elaboração de um plano de marketing, como método e percurso concebido como suporte do projeto profissional da criação da empresa MKTupSports, assente em fontes secundárias publicadas, reforçando o seu enquadramento no mercado do desporto a sua viabilidade económica.

2.1. Plano de Marketing

Como definição, a forma mais simples de o classificar é designá-lo como o planeamento das atividades de marketing de uma organização, a curto prazo, para atingir os objetivos definidos (Torres, 2011, p. 15).

O planeamento de marketing tem como base primária de organização e controlo um documento formal conhecido por *plano de marketing*. (...) O plano de marketing é a organização sistémica de ideias e a sua posterior conversão em conceitos exequíveis, racionais e, por fim, rentáveis. (...) O que distingue um plano de marketing de uma simples ideia é a preocupação não somente com as características e inovações do produto ou serviço, mas também a consideração dos mercados a serem satisfeitos, a clara diferenciação em face da concorrência e do posicionamento de mercado, uma equação financeira bem definida e resolvida, entre outras (Polizei, 2005, p. 1).

Um bom plano deve conter suportes necessários para convencer os possíveis investidores, envolvidos, ou ainda os níveis superiores de uma organização. O convencimento, portanto, deve ser estimulado a partir de dados e informações coerentes e precisas acerca do produto ou serviço a ser apresentado (Polizei, 2005, p. 3).

Outro ponto a ser considerado é a sua construção sistémica, ou seja, todas as partes que compõem o plano devem estar integradas de maneira equilibrada, sendo entendidas como mutuamente dependentes (Polizei, 2005, p. 3).

Considerarei seguir a proposta de realização do plano de marketing seguindo o modelo proposto por Eder Polizei (Polizei, 2005), considerando que permite um formato de apresentação de fácil leitura e interpretação, de forma objetiva e clara, como sendo um documento formal para análise, planeamento, implementação e controlo.

Quadro 8. Conteúdo do plano de marketing em linhas gerais

Sumário executivo.	Resumo do plano completo, com os principais destaques.
Investigação ampla de mercado.	Dados de análise do macro e microambiente.
Análise SWOT e seleção do mercado-alvo.	Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
Metas e objetivos.	Procura a ser comercializada.
Estratégia de marketing.	4 Ps – produto, preço, ponto de venda e promoção.
Plano de ação.	O que, quanto e quando.
Viabilidade financeira.	Fluxo de caixa e demonstração de resultados.
Controlo.	Pós lançamento e plano de contingência.

Fonte: Adaptado de (Polizei, 2005, p. 9)

Pretendendo seguir a estrutura apresentada, seguem-se algumas considerações em relação à construção do Plano de Marketing e recolha de informação para suporte da sua construção, i é, um plano de marketing mais ajustado ao projeto profissional da criação da empresa MKTupSports.

A recolha de dados secundários será efetuada junto de fontes de informação conhecidas na área do desporto, sobretudo a informação contida na Liga de Futebol Profissional, atualmente a Liga organiza três competições com a participação de 32 clubes desportivos e 38 equipas profissionais (Liga Portuguesa de Futebol Profissional, 2013). A Federação Portuguesa de Futebol é também outra fonte de dados que complementa a dimensão do mercado e dos potenciais clientes, clubes desportivos de futebol (Federação Portuguesa de Futebol, 2013). O Instituto Nacional de Estatística é também uma fonte de dados secundários a ter em conta para a

elaboração do estudo e criação da empresa MKTupSPORTS (Instituto Nacional de Estatística, 2013).

A principal área de atividade da MKTupSports é a prestação de serviços de consultoria em outsourcing aos clubes de futebol. Poderemos incluir numa fase posterior da empresa, na criação deste projeto dados que permitam servir outros mercados, neste caso também de outras práticas desportivas, procurando a sua recolha de informações nas diversas federações: Federação Portuguesa de Basquetebol, Federação Portuguesa de Atletismo, Federação Portuguesa de Ciclismo e Federação Portuguesa de Ténis, entre as mais importantes, numa segunda fase da atividade da empresa, que não estará contemplada neste plano de marketing.

A recolha de dados é a base para conhecer o mercado alvo e ajudar a criar um plano de marketing bem consolidado como um guia para a criação da empresa.

Numa fase inicial determinam-se qual a área geográfica de atuação da empresa e quantos clientes existem nessa área, o mercado. Inicialmente numa fase de teste determina-se como área da atuação da empresa, as áreas do Distrito do Porto, Distrito de Aveiro, Distrito de Braga, Distrito de Coimbra e Distrito de Leiria. Esta fase durará previsivelmente um ano a dois anos e se os resultados se revelarem promissores, em termos de rentabilidade financeira do projeto, estende-se a área do mercado até ao limite das fronteiras nacionais, previsivelmente 2 anos após do arranque da empresa. Para esta opção ajustam-se novas variáveis e objetivos ao plano de marketing traçado inicialmente.

Descobrimo qual o mercado, o seu potencial, as suas oportunidades e ameaças, os pontos fortes da empresa e os seus pontos fracos, como se articula, quais os seus segmentos mais atrativos, avançamos para a elaboração de uma estratégia.

A estratégia assenta na ideia da criação da empresa, do seu mercado e da melhor maneira de atendê-lo, sendo esta um procedimento formalizado para planear um projeto que se torne rentável, talvez até inovador na área do mercado desportivo.

A elaboração do marketing mix (produto, preço, place (distribuição), promoção) vai permitir ajustar a nossa oferta e servir os segmentos de mercado ao nível de serviço pretendidos.

A estratégia de marketing é um dos meios pela qual os objetivos de marketing são alcançados.

É muito importante conhecer a concorrência para aferir quais os fatores chave de sucesso neste mercado, quais os fatores críticos de negócio e de que modo a nossa oferta ao mercado assenta em alguma vantagem competitiva.

Estes objetivos poderão ser o volume e valor de vendas esperado anualmente, quota de mercado e penetração nesse mercado, por exemplo a percentagem de clubes servidos no mercado.

Elaboram-se um conjunto de objetivos comerciais (produtos e mercados), que permitam o rápido retorno do investimento e crescimento sustentado da empresa. É crucial a criação de um plano de atividades e a sua orçamentação, sendo este um plano operacional a um ano, para uma estratégia de curto-prazo.

Pretende-se fazer uma monitorização e acompanhamento e avaliação dos resultados em relação aos objetivos traçados, metas, desvios e correções. Para este efeito serão criadas tabelas para a comparação de níveis de resultados e bom desempenho organizacional. Projeções orçamentais para cada atividade e o seu cumprimento devem fazer parte de uma gestão financeira equilibrada que possa gerar valor e permitir o crescimento sustentado da empresa.

2.2. Técnica de recolha de dados

A elaboração do projeto da criação da empresa pressupõe uma recolha de informação sustentada na recolha de fontes de informação secundárias de dados: revistas e publicações da imprensa na área do desporto, Instituto Nacional de Estatística, Federações de diversas modalidades, organizações governamentais e alguma outra fonte de informação que seja relevante com alguns dados para o estudo de mercado. O processo de pesquisa em marketing desportivo pode e deve ser uma

resposta a uma série de aspetos (...) contemplados no Sistema de Informação de Marketing (...) adaptados para este setor de atividade (Sá & Sá, 2009, p. 40).

Quadro 9. Sistema de Informação em Marketing

QUEM	Consome o nosso produto Decide a compra (sozinho, com os amigos, com a família) Consome os produtos dos nossos concorrentes (e porquê)
<input checked="" type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	

Fonte: Adaptado de (Sá & Sá, 2009, p. 40)

Outro tipo de recolha de informação pode ser conseguido através de entrevistas a líderes desportivos de clubes, federações ou associações para se conseguir um sistema de informação que seja representativo do mercado desportivo no âmbito de atuação junto do público-alvo da empresa.

Admitindo que estas entrevistas exploratórias poderão decorrer no decurso das visitas aos clientes para melhor compreensão da realidade da empresa e avaliar quais as suas necessidades, procurando ajustar ou complementar a oferta dos serviços da MKTupSPORTS.

3. PLANO DE MARKETING MKTUPSPORTS

Os diversos modelos de planos de marketing disponíveis no mercado podem, num primeiro momento parecer diferentes. Porém após uma análise mais minuciosa, os pontos a serem considerados na elaboração são muito semelhantes. (...) O conteúdo do plano, em linhas gerais, é este (Polizei, 2005, p. 9):

Quadro 10. Conteúdo do plano de marketing em linhas gerais

3.1 Sumário executivo.	Resumo do plano completo, com os principais destaques.
3.2 Investigação ampla de mercado.	Dados de análise do macro e microambiente.
3.3 Análise SWOT e seleção do mercado-alvo.	Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
3.4 Metas e objetivos.	Procura a ser comercializada.
3.5 Estratégia de marketing.	4 Ps – produto, preço, ponto de venda e promoção.
3.6 Plano de ação.	O que, quanto e quando.
3.7 Viabilidade financeira.	Fluxo de caixa e demonstração de resultados.
3.8 Controlo.	Pós lançamento e plano de contingência.

Fonte: Adaptado de (Polizei, 2005, p. 9)

3.1. Sumário executivo

3.1.1. Resumo dos principais destaques do plano de marketing.

O plano de marketing deve dirigir todo o trabalho de análise, implementação, avaliação e controlo das atividades previstas. Devido às características apontadas às especificidades deste setor da economia, com uma certa concorrência imperfeita e falta de registo de algumas operações e alguma confusão no posicionamento dos stakeholders neste mercado, tentamos diminuir o impacto da falta de informação, considerando que o modelo seguido permite aferir uma visão coerente e sistemática do modelo de gestão a assumir para a criação da empresa, esperando que no decurso da sua atividade se possa enriquecer ainda mais a pesquisa de mercado, com dados primários recolhidos em entrevistas exploratórias, no decurso das visitas comerciais.

Consultando esses dados, estaremos atentos à publicação de estudos ou outros dados secundários de informação que sirvam para consolidar o conhecimento do mercado e ajudar à tomada de decisões para uma correta gestão da empresa.

3.1.2. Definição de missão e visão do negócio a ser definido.

Missão

Desenvolver um modelo de negócio, oferecendo às empresas na área do desporto um serviço em outsourcing de gestão de marketing de elevado valor e qualidade agregada.

Visão

Contribuir para potenciar o desporto como uma forma de vida e bem-estar, ajudando a aproximar a sociedade das instituições que cultivam a prática desportiva, procurando soluções inovadoras de gestão, mantendo uma imagem de excelência e qualidade.

3.1.3. Classificação da empresa

A Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3, abreviadamente designada por CAE-Rev.3 elaborada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), determina a classificação e agrupamento das unidades estatísticas produtoras de bens e serviços (com ou sem fins lucrativos), segundo a atividade económica, (...) organização, de forma coordenada e coerente, da informação estatística económico-social, por ramo de atividade económica, em diversos domínios (produção, emprego, energia, investimento, etc.) (Instituto Nacional de Estatística, 2007, p. 10).

O CAE 70220 *Outras Atividades de Consultoria Para os Negócios e a Gestão* compreende as atividades de consultoria, orientação e assistência operacional às empresas ou a organismos (inclui públicos) em matérias muito diversas, tais como: planeamento, organização, controlo, informação e gestão; reorganização de empresas; gestão financeira; estratégias de compensação pela cessação de vínculo laboral; consultoria sobre segurança e higiene no trabalho; conceção de programas

contabilísticos e de processos de controlo orçamental; objetivos e políticas de marketing; gestão de recursos humanos (Instituto Nacional de Estatística, 2007, p. 238).

O enquadramento neste CAE 70220, justifica-se pela atividade económica da empresa, a prestação de serviços de consultoria em gestão de marketing, em outsourcing.

3.2. Investigação ampla de mercado

Tendo em conta que a atividade da empresa se dirige à consultoria de marketing a clubes e associações desportivas de futebol, convém, para melhor compreensão mostrar a forma como está estruturada toda a estrutura governativa, nacional e internacional que regulamentam e condicionam a gestão destas entidades.

A estrutura governamental do futebol (mundial) assemelha-se a uma pirâmide, onde cada camada assume diferentes responsabilidades no âmbito geográfico e político, sendo uma realidade que tem sido alterada ao longo dos anos (F. R. Neves, 2013, p. 27).

Quadro 11. Estrutura do futebol mundial



Fonte: Adaptado de (F. R. Neves, 2013, p. 28)

A Federação Internacional de Futebol Associado – FIFA (do francês: *Fédération Internationale de Football Association*), é a autoridade suprema do futebol mundial (F. R. Neves, 2013, p. 28).

Ao todo possui 208 países e/ou territórios associados (F. R. Neves, 2013, p. 28).

Em conjunto com a FIFA trabalham seis confederações continentais, que organizam competições na sua área de atuação, seguindo as especificações da FIFA: CONMEBOL (América do Sul), **CONCACAF** (América do Norte, América Central e Caraíbas), **UEFA** (Europa), **AFC** (Ásia), **CAF** (África) e **OFC** (Oceânia) (F. R. Neves, 2013, p. 29).

A União das Federações Europeias de Futebol (UEFA) é o órgão administrativo e de controlo de futebol europeu. É uma das seis confederações continentais da FIFA, e o organismo máximo dentro do futebol europeu (F. R. Neves, 2013, p. 29).

A UEFA é uma autoridade desportiva que não tem os poderes de um governo. Representa as federações europeias de futebol, e só pode agir de acordo com os desejos dessas federações (F. R. Neves, 2013, p. 30).

Muitas das seleções de futebol de maior força são afiliadas da UEFA.

A própria UEFA atua como investidor direto na indústria do futebol, desenvolvendo programas de cunho social como o combate ao racismo, redistribuindo entre os “membros da família” parte das receitas geradas com as suas competições e subsidiando modalidades de futebol, como futsal e futebol feminino, cujo baixo apelo comercial não permite a sua autossustentação (F. R. Neves, 2013, p. 31).

Faz sentido, identificar as partes interessadas de uma forma mais abrangente no fenómeno do futebol no continente europeu, os chamados *stakeholders* (F. R. Neves, 2013, p. 39).

Quadro 12. Stakeholders do futebol mundial



Fonte: Adaptado de (F. R. Neves, 2013, p. 40).

Hoje em dia os *stakeholders* indicados assumem um papel fundamental nos destinos do futebol europeu, sempre sob a superintendência da UEFA que chama a si o controlo efetivo de todo o mercado (F. R. Neves, 2013, p. 40).

Procurando definir o papel dos *stakeholders* mencionados, temos:

Clubes: são o “sangue da UEFA e do próprio fenómeno futebolístico europeu (e mundial). Sem os clubes certamente não haveria adeptos e jogadores de futebol. Os clubes mais importantes têm um poder muito forte junto da UEFA, fazendo mover muitos dos *stakeholders*;

UEFA: pode-se dizer que a própria é um stakeholder de si própria;

FIFA: o órgão máximo do futebol mundial tem fundadas expectativas no desenvolvimento da indústria europeia de futebol e na própria UEFA (...);

Media: ninguém duvida do poder dos media no mundo atual, especialmente desde finais dos anos 90, com o aparecimento da internet, os órgãos de comunicação social são parte integrante deste mercado, servindo e servindo-se do desporto rei;

Patrocinadores: os vários patrocinadores são fundamentais para garantir a estabilidade económica de uma instituição. A UEFA sabe disso e reuniu à sua volta as principais marcas mundiais, as quais, necessariamente, também têm interesses próprios, no sentido de capitalizar os seus ativos;

Ligas e Federações nacionais: A representatividade de um país faz-se muitas vezes através da força que uma Liga/Federação tem na UEFA;

Jogadores: são um dos principais ativos e fontes de “chamariz” do jogo. Sem eles todos os outros elementos eram desprovidos de sentido;

União Europeia: o poder político central europeu tem ganho uma importância cada vez mais crescente para esta indústria, imiscuindo-se, cada vez mais, num “mundo” que até então ostracizava;

Mercado de ações: os principais clubes europeus estão cotados em bolsa, o que faz com que os acionistas dos clubes sigam com bastante interesse e façam mesmo parte desta indústria. Uma derrota pode significar uma perda de milhões;

Donos dos clubes: diferem-se dos clubes propriamente ditos, atento a que muitos deles têm tanto poder que ultrapassam a dimensão do próprio clube;

Adeptos: são a maioria dos *stakeholders*, mas talvez dos que menos têm peso na “tomada de decisão”. Bastante importantes, sem eles não havia clubes, não havia a “febre” do futebol e não havia certamente o lucro que há;

Poder político: a ingerência dos estados no futebol tem crescido vertiginosamente. Um jogo de futebol é visto hoje, como uma “guerra de nações” que substitui uma ofensiva armada. Ninguém pode duvidar que o poder político está atento e intervém com preponderância nesta indústria, sendo um aliado, ou não, algumas vezes da UEFA;

Associação Europeia de Clubes: em fevereiro de 2008, no seguimento do acordo com a UEFA de compensação para os clubes após convocações para o Campeonato do Mundo e Campeonatos Europeus, o G-14¹ dissolveu-se, dando lugar à

¹ O G-14 foi uma organização dos clubes mais poderosos do futebol europeu. Foi fundado em 2000 pelos 14 principais clubes para formarem uma voz unificada nas negociações com a UEFA e a FIFA.

Associação Europeia de Clubes. Esta associação representa os clubes mais fortes do velho continente, sendo uma entidade ativa, interessada e com músculo para a UEFA (F. R. Neves, 2013, p. 42).

Macroambiente de marketing

As forças do macro ambiente influenciam o mercado de uma forma mais genérica e abrangente, assim temos algumas forças que devemos considerar:

Quadro 13. Macroambiente de marketing

MACROAMBIENTE
Forças políticas
Forças económicas
Forças culturais
Forças ambientais
Forças legais
Forças físico-climáticas
Forças sociais
Forças tecnológicas

Fonte: Adaptado de (Polizei, 2005, p. 18)

Forças políticas

As forças políticas e legais condicionam a atuação da empresa no mercado. Existem um conjunto de regulamentações do mercado que podem ter impacto e que devem ser mencionados no plano de marketing, na medida em que as empresas clientes da MKTupSPORTS estão condicionadas à aplicação das regras de atuação de várias entidades reguladoras, a FIFA, a FPF, a LPFP, Governo de Portugal, através do seu Ministério da Presidência e dos Assuntos Parlamentares e do seu Secretário de Estado do Desporto e da Juventude (Governo de Portugal, 2013).

Novos membros apenas podiam entrar por convite. Em agosto de 2002, mais cinco clubes entraram, tornando o número de membros 18, mas a organização manteve o seu nome original. Em 2007 registou-se a entrada de mais 22 clubes.

Os documentos subsequentes ao Tratado de Lisboa (2007) criados pelos órgãos da União Europeia que estabelecem os objetivos da política desportiva e os instrumentos de política. Entre estes documentos estão:

Declaração conjunta dos Ministros do Desporto sobre o Significado Social e o Diálogo com o Desporto em 2008, o 1º Fórum do Desporto em Biarritz, França, em 2008, a votação no Parlamento Europeu de uma moção sobre o Livro Branco do Desporto, em 2008, os relatórios económicos Annyos (2008, 2010) (conjunto de intervenções e resultados preliminares, em *power point*, realizadas depois de um inquérito da União Europeia às barreiras de financiamento dos clubes), (...) várias reuniões temáticas: 1º meeting sobre a inclusão social e a igualdade de oportunidades no desporto, em julho de 2010, 7º meeting sobre o desporto e a economia, junho de 2010 (Tenreiro, 2010, p. 21).

O desporto está sujeito à aplicação do acervo comunitário e as políticas europeias em vigor numa série de domínios têm já um impacto considerável e crescente sobre o desporto (Comissão das Comunidades Europeias, 2007, p. 2).

Este *Livro Branco* concentra-se essencialmente na função social, na dimensão económica e na organização do desporto na Europa, bem como o seguimento das medidas nele propostas. (...) Os serviços da Comissão redigiram um documento de trabalho contendo os antecedentes e os contextos das propostas, que inclui anexos relativos ao desporto e às regras da concorrência comunitárias, ao desporto e às liberdades do mercado interno e às consultas às partes interessadas (Comissão das Comunidades Europeias, 2007, p. 3).

Compete à Liga Portuguesa de Futebol Profissional a exploração comercial das competições por si organizadas, de acordo com a delegação dos clubes e sociedades desportivas aos quais serão atribuídos os respetivos resultados, sem prejuízo da liberdade de contratação dos mesmos, nas matérias que só a eles digam individualmente respeito (Liga Portuguesa de Futebol Profissional, 2013).

A Liga Portuguesa de Futebol Profissional organiza e regulamenta as competições profissionais que se disputem no âmbito da FPF- Federação Portuguesa de Futebol (Liga Portuguesa de Futebol Profissional, 2013).

A Federação Portuguesa de Futebol tem por principal objeto promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, o ensino e a prática do futebol, em todas as suas variantes e competições (Federação Portuguesa de Futebol, 2013).

Forças Económicas

O desporto é um setor dinâmico e de rápido crescimento cujo impacto macroeconómico está a ser subestimado, e que pode contribuir para os objetivos de Lisboa em matéria de crescimento e de criação de emprego. Pode contribuir também para o desenvolvimento local e regional, a regeneração urbana e o desenvolvimento rural. O desporto tem sinergias com o turismo e pode estimular a modernização de infraestruturas e a emergência de novas parcerias para o financiamento de instalações desportivas e de lazer (Comissão das Comunidades Europeias, 2007, p. 11).

Embora faltem, em geral, dados concretos e comparáveis sobre o peso económico do desporto, a importância deste é confirmada por estudos e análises das contas nacionais, pelo impacto económico das grandes manifestações desportivas e pelos custos da falta de atividade física, inclusivamente para a população mais idosa. Um estudo apresentado pela presidência austríaca, em 2006, indicou que o desporto na aceção mais lata, gerou um valor acrescentado de 407 mil milhões de euros em 2004, representando 3,7% do PIB da União Europeia, e criou emprego para 15 milhões de pessoas, ou seja 5,4% da mão-de-obra. Há que dar visibilidade a esta contribuição do desporto e acentuá-las nas políticas da UE (União Europeia) (Comissão das Comunidades Europeias, 2007, p. 12).

Uma parte crescente do valor económico do desporto está ligada aos direitos de propriedade intelectual. Estes direitos dizem respeito aos direitos de autor, às comunicações comerciais, às marcas registadas, aos direitos de imagem e aos direitos de transmissão audiovisuais. Num setor cada vez mais globalizado e dinâmico, a aplicação eficaz dos direitos de propriedade intelectual em todo o mundo é cada vez mais essencial à saúde da economia desportiva. (...) Apesar da importância económica global do desporto, a grande maioria das atividades desportivas tem lugar no quadro de estruturas sem fins lucrativos, muitas das quais dependem do apoio

público para poderem oferecer a todos os cidadãos o acesso a atividades desportivas (Comissão das Comunidades Europeias, 2007, p. 12).

As organizações desportivas dispõem de várias fontes de receitas: quotizações dos membros, venda de bilhetes, publicidade e patrocínio, direitos de transmissão audiovisual, redistribuição das receitas pelas federações desportivas, venda de produtos derivados, apoio público, etc. Contudo algumas dessas organizações acedem muito mais facilmente aos recursos do setor privado do que outras, apesar de, em certos casos, existir um sistema eficaz de redistribuição. (...) Em muitos Estados-Membros, o desporto é parcialmente financiado através de um imposto ou de uma taxa sobre os jogos/apostas ou lotarias geridas pelo Estado ou por ele autorizados. A Comissão convida os Estados-Membros a refletir sobre esta matéria e a desenvolver um modelo de desenvolvimento sustentável para apoiar as organizações desportivas a longo prazo (Comissão das Comunidades Europeias, 2007, p. 13).

Nos últimos três anos consecutivos a economia portuguesa atravessa um cenário de recessão, no ano de 2012 o PIB português a preços de mercado teve um valor de $165.409,2 \times 10^6$ euros, a contração do PIB de 2011 para 2012, sofreu uma queda de $5.655,6 \times 10^6$ euros, equivalente a 3,42% de variação negativa (Ver anexo 1).

Podemos complementar esta informação com a distribuição do PIB por habitante e localização geográfica (Ver anexo 2).

O consumo privado das famílias a preços de mercado tem decrescido, desde há 3 anos consecutivos, com o ano de 2010, com $110.395,2 \times 10^6$ euros; o ano de 2011 com $110.243,5 \times 10^6$ euros e o ano de 2012 com $106.240,6 \times 10^6$ euros. A variação negativa no consumo privado das famílias comparando 2011 com o ano 2012 foi de $4.002,9 \times 10^6$, queda no consumo privado das famílias equivalente a uma variação percentual de 3,63%.

O consumo público (despesas de consumo final e das administrações públicas) tem vindo a diminuir, com uma contração significativa do ano 2011 para o ano 2012, de $34.294,9 \times 10^6$ euros para $30.242,9 \times 10^6$ euros, equivalente a uma

diminuição de 4.052×10^6 euros, uma variação negativa de 11,81% (Instituto Nacional de Estatística, 2013) (Ver anexo 3).

Houve um saldo externo, com uma descida muito acentuada nos últimos 3 anos, resultante sobretudo do aumento das exportações e da diminuição das importações de bens e serviços, sendo o aumento das exportações em bens muito mais significativo do ano de 2011 para 2012, de um acréscimo de $2.632,7 \times 10^6$ euros, isto é, mais 5,6% (Instituto Nacional de Estatística, 2013).

Portugal está a atravessar um período de crise económica, e a recorrer a um programa de assistência económica e financeira, com avaliações periódicas das várias medidas previstas pelo Governo de Portugal, para reduzir o défice da dívida pública, aos níveis previstos para os países que integram a moeda única europeia, reduzir, proceder a várias reformas económicas para equilibrar o orçamento de estado, recorrendo a reestruturação de ministérios e aumentando a carga de impostos diretos e indiretos sobre a população e empresas. O impacto na economia destas medidas tem consequências a vários níveis, e ainda decorrerá algum tempo até ao nível esperado de ajustamento da economia para que Portugal possa recorrer aos mercados financeiros e ter melhores condições para financiar a sua economia. Como se pode ver num dos relatórios da troika (Comissão Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional), tem havido uma evolução favorável do programa de ajustamento, mas com algumas recomendações.

Equipas da Comissão Europeia (CE), do Banco Central Europeu (BCE) e do Fundo Monetário Internacional (FMI) estiveram em Lisboa de 25 de fevereiro a 14 de março para a sétima avaliação do programa de ajustamento económico de Portugal.

“O objetivo estabelecido para o final de 2012 em matéria de défice orçamental foi cumprido, a estabilidade do setor financeiro foi preservada e a execução de um vasto leque de reformas estruturais está a avançar. O ajustamento externo excedeu as expectativas. O Governo voltou a emitir obrigações de dívida pública, enquanto melhoram as condições de financiamento do mercado interno. Ao mesmo tempo, o enfraquecimento da procura das exportações, em especial por parte da zona euro, a falta de confiança e a dívida acumulada do setor privado estão a

provocar ventos contrários à atividade económica que se têm revelado mais fortes do que fora previsto. (...) Embora a recessão seja mais profunda do que o esperado, ainda se prevê uma recuperação para o final do ano. O crescimento real do PIB diminuiu acentuadamente no último trimestre de 2012, tendo o PIB decaído 3,2% em 2012. As projeções apontam agora para que a atividade económica decresça 2,3% em 2013, com a economia a regressar a um crescimento para o final do ano, vindo a crescer 0,6% em 2014. Refletindo a redução da atividade, o desemprego poderá atingir um máximo superior a 18%” (Fundo Monetário Internacional, 2013, p. 1).

“As perspetivas do crescimento mais fracas exigem um ajustamento da trajetória do défice orçamental. O défice orçamental atingiu 4,9% do PIB em 2012. (...) Embora o Governo esteja empenhado em respeitar uma trajetória em matéria de despesas amplamente coerente com o ajustamento orçamental estrutural, conforme previsto anteriormente, um crescimento inferior e níveis de desemprego mais elevados reduzirão as receitas e aumentarão as prestações sociais. A fim de permitir o funcionamento de estabilizadores orçamentais automáticos, o Governo solicitou – e as equipas da CE, do BCE e do FMI concordaram – a revisão dos objetivos em matéria de défice de 4,5% para 5,5% do PIB em 2013, e de 2,5% para 4% do PIB em 2014. O objetivo em matéria de défice para 2015 (2,5% do PIB) ficará abaixo do limite de 3% do Pacto de Estabilidade e Crescimento. (...) O Governo está a proceder a uma revisão completa e transparente das despesas públicas a fim de identificar possíveis poupanças capazes de permitir o cumprimento dos objetivos em matéria do défice para 2013-2014. Estas medidas visam a racionalização e modernização da administração pública, a melhoria da sustentabilidade do sistema de pensões e maiores reduções de custos em todos os ministérios. (...) As reformas do setor público continuarão a reforçar a gestão financeira, a combater a evasão fiscal, a reestruturar empresas públicas e a reduzir os custos das parcerias público-privadas. (...) Os riscos associados à estabilidade financeira estão sob controlo, mas as restritivas condições de crédito impostas às PME viáveis continuam a ser preocupantes” (Fundo Monetário Internacional, 2013, p. 2).

“Foram criados novos mecanismos para a reestruturação das dívidas das empresas e das famílias, que assumem cada vez mais importância, embora a sua eficácia necessite de ser acompanhada com atenção. Ao mesmo tempo, apesar da melhoria do acesso aos mercados de dívida internacionais por parte do Governo, das grandes empresas e instituições financeiras, as condições de crédito continuam a ser difíceis, em particular para as PME, que se confrontam com elevadas taxas nos empréstimos bancários” (Fundo Monetário Internacional, 2013, p. 2).

Forças Culturais

As associações e clubes desportivos, na sua maioria têm uma gestão pouco estruturada e atuam reagindo a contingências momentâneas, tendo alguma dificuldade em planear as suas atividades e gerir os seus vários recursos. Muitas vezes associados à gestão de um clube temos dirigentes que não têm um perfil de competências de gestão para conduzirem o clube a um bom resultado.

Acentuam-se na nossa sociedade o apelo a novos comportamentos ligados ao bem-estar físico, beleza e saúde para os quais o desporto pode dar uma resposta com várias opções de prática desportiva, de base, ou de alto rendimento.

Muitas das atividades de tempos livres têm por base a prática de algum desporto. A afirmação de estilos de vida, mais desportiva e informal, estão associados a uma forma de estar mais descontraída e dinâmica, com um estilo mais jovial associado a uma certa representação de modalidade desportiva ou personagem do desporto. As marcas de vestuário e calçado de desporto, bebidas tonificantes e outros adereços refletem este novo apelo a um determinado estilo de vida e moda.

Os media têm contribuído largamente com informação disponibilizada em vários suportes de comunicação para este apelo e dinamização da prática desportiva.

O Governo de Portugal através das suas diferentes federações desportivas de diferentes modalidades tem um papel fundamental na difusão da prática desportiva, de forma transversal a toda a sociedade.

Forças ambientais

As forças ambientais relacionadas com diretivas comunitárias e governamentais em relação a padrões de salubridade das instalações desportivas e segurança, impõem um conjunto de requisitos que orientam a continuação da atividade das empresas ligadas ao desporto. Existem um conjunto de organizações governamentais que tutelam e fiscalizam os clubes e associações desportivas, a ASAE, o Delegado de Saúde da área e as Câmaras Municipais, através dos seus fiscais de obras e ambiente.

Existe uma preocupação ambiental para a redução de emissões poluentes de CO₂ e as empresas ligadas ao desporto deverão pensar na melhor forma de poupar energia (com luzes de poupança energética, painéis solares de aquecimento de águas sanitárias, painéis solares fotovoltaicos, ecopontos para reciclar o lixo, aproveitamento de águas pluviais reservadas para regadio dos relvados, etc.). Quaisquer medidas que sejam tomadas pelo governo ou a União Europeia para regulamentar e obrigar a implementar num determinado prazo legislação ambiental, pode restringir ou dificultar a atividade económica das empresas que se encontrem distantes do modelo ambiental proposto.

Forças Legais

Os órgãos governamentais deliberam um conjunto de medidas que orientam a atuação das empresas na sua atividade económica, de forma formal, através de legislação e de normas, que regulamentam o mercado no qual a empresa está inserida.

O desconhecimento das leis de regularização de mercado na elaboração de um plano de marketing pode gerar um produto/serviço proibido, ou ainda de difícil aceitação por parte do governo, grupos de interesse, ou mesmo o consumidor final (Polizei, 2005, p. 20).

A MKTupSPORTS terá na sua constituição um único sócio, pessoa singular ou coletiva, sendo *Sociedade Unipessoal por Quotas*, que é titular da totalidade do capital social. A sua constituição obedece ao Artigo 270º-A (Constituição), Artigo 270º-B (Firma), Artigo 270º-C (Efeitos de Unipessoalidade), Artigo 270º-D (Pluralidade de sócios), Artigo 270º-E (Decisões do sócio), Artigo 270º-F (Contrato do sócio com a

sociedade unipessoal), Artigo 270º-G (Disposições subsidiárias). Redação dada pelo Decreto-Lei nº 76-A/2006, de 29 de março, com entrada em vigor em 2006-06-30 (Rocha & Vieira, 2010, pp. 240–242).

A empresa tem de cumprir um conjunto de requisitos legais de acordo com O CÓDIGO DAS SOCIEDADES COMERCIAIS, no CAPÍTULO I (do Artigo 1.º ao Artigo 4.º-A) e CAPÍTULO II (do Artigo 5.º ao Artigo 7.º) (Rocha & Vieira, 2010, pp. 147–148).

A constituição da empresa MKTupSPORTS deverá ser feita *online* no *Portal da empresa* (“Criação da Empresa Online,” 2009) em Dezembro para iniciar a sua atividade em Janeiro de 2014. Alguns dos passos no portal *online* para a criação da empresa *online* são: *Reserva do Nome da Empresa, Informação da Empresa, Adesão ao Centro de Arbitragem, Validação do Pacto Social, Assinatura e Envio dos Documentos, Pagamentos, Detecção de Inconformidades, Passos Seguintes* (“Criação da Empresa Online,” 2009).

A criação do Modelo de Pacto Social da empresa MKTupSPORTS será feita de acordo com o modelo recomendado (“Criação da Empresa Online,” 2009).

Forças físico-climáticas

Portugal tem características climáticas das regiões de *clima temperado mediterrâneo*, que são ligeiramente alteradas pela influência de alguns fatores.

Em Portugal, a influência da latitude, do oceano Atlântico, da massa continental da Península Ibérica e da altitude faz com que existam algumas diferenças climáticas.

Nas áreas montanhosas mais elevadas, como a Serra da Estrela, a altitude faz com que se registem temperaturas mais baixas e precipitações mais abundantes, por vezes com queda de neve no inverno.

Os fatores climáticos condicionam a prática desportiva, podendo cancelar jogos ou atividades ao ar livre e até permitir a prática de algumas modalidades, por exemplo os desportos de inverno, tais com esqui e snowbord estão dependentes em Portugal da queda de neve na Estância de Esqui Vodafone, na Serra da Estrela (Estancia de Ski Serra da Estrela, 2012).

Forças sociais

Portugal tem uma distribuição da população com maior densidade populacional na área de Lisboa e Ilha da Madeira. As regiões do Alentejo, Algarve e Centro são as que têm uma densidade populacional mais baixa. A área norte é a região do país com a terceira maior densidade populacional. Se considerarmos uma das zonas, por exemplo a zona norte e centro, poderemos verificar que a população tem uma maior densidade populacional no litoral do país (Ver anexo 4).

Em 31 de dezembro de 2011, a população residente em Portugal foi estimada em 10 542 398 pessoas, menos 30 323 do que a população estimada para 31 de dezembro de 2010, o que se traduziu numa taxa de crescimento efetivo negativa de 0,29%. Os comportamentos do crescimento natural, atingindo valores quase nulos ou mesmo negativos nos anos mais recentes, em conjugação com a desaceleração do crescimento migratório para valores muito reduzidos, ou mesmo negativos como se estima que tenham ocorrido em 2011, tiveram como consequência uma tendência de abrandamento do ritmo de crescimento efetivo da população entre 2001 e 2009 e um decréscimo populacional em 2010 e 2011.

Os fatos demográficos registados entre 2001 e 2011 revelam: uma diminuição do número de nados vivos, atingindo em 2011 o valor mais baixo de sempre; uma redução generalizada da mortalidade geral, com aumentos da esperança média de vida às várias idades; uma diminuição do número de casamentos, atingindo-se em 2011 a taxa de nupcialidade mais baixa observada; uma inversão da tendência de crescimento do número de divórcios verificada desde 2001, registando-se em 2011 um valor inferior ao de 2010 (Instituto Nacional de Estatística, 2013).

O saldo natural da população tem sofrido uma variação negativa, de 2009 a 2011. O índice de envelhecimento da população tem-se acentuado e apresenta uma tendência de crescimento (Ver anexo 5).

São visíveis as disparidades nos valores do PIB por habitante a preços correntes por localização geográfica, com a área de Lisboa e Madeira com os maiores valores, respetivamente 21,6 e 20, comparativamente aos valores de base para Portugal. A área Norte, a área Centro e os Açores são as zonas do país com menores valores de PIB por habitante.

Quando comparamos este indicador com outros países da União Europeia, verificamos que o nosso país ocupa o 19º lugar no ranking do PIB per capita.

O PIB per capita em Portugal, caiu de 80% para 77% da média da União Europeia em 2011, revelam dados publicados (...) pelo Eurostat. Esta foi a maior queda desde pelo menos 1996, e também o valor mais baixo desde então, que se tinha registado apenas em 2004. Ainda assim, Portugal é o 19º país da EU, na lista do PIB per capita. O país mais rico é o Luxemburgo, onde a riqueza por habitante é quase o triplo da média europeia: 271% (IOL, 2012).

Seguem-se outros países do Norte da Europa: Holanda, Irlanda, Áustria; Suécia, Dinamarca e Alemanha têm um PIB per capita 20 a 30% acima da média europeia. Bélgica e Finlândia estão 10 a 20% acima. A vizinha Espanha e Itália estão alinhadas com a média dos 27. Na outra ponta da tabela, a Bulgária é o país mais pobre, seguindo-se outros países do Sul e Leste da Europa: Grécia, Portugal e Eslováquia estão 20 a 30% abaixo da média, ao passo que Malta, Eslovénia e República Checa estão 15 a 20% abaixo (IOL, 2012).

Outro indicador onde Portugal não compara bem com a média da Europa é o poder de compra.

No que toca ao consumo, medido em paridades do poder de compra, uma medida da capacidade financeira/riqueza das famílias, Portugal desceu dos 84 para os 81% da média comunitária. Ou seja, Portugal está quase 20% abaixo da média comunitária.

Mais uma vez, o Luxemburgo lidera, com 140% e a Bulgária, com 45% (menos de metade da média da EU), surge no fim da tabela. A Alemanha surge com 120%, Itália com 101%, Espanha com 94% e Grécia com 91% (IOL, 2012).

Forças tecnológicas

Conforme a tecnologia avança é natural que os consumidores se ajustem à nova realidade e a novas formas de agir, pensar e, claro, consumir. É inegável a influência da internet, do computador. (...) À medida que novas soluções são descobertas, as antigas vão sendo deixadas de lado e os novos mercados passam a surgir (Polizei, 2005, p. 21).

Inicialmente a maior parte dos acessos à Internet eram feitos através de ligações telefônicas lentas e dispendiosas, na atualidade o acesso à Internet tem melhorado devido às crescentes larguras de bandas introduzidas pelos serviços ADSL² e cabo (Carreira, 2009, p. 25).

Cada vez mais o acesso é realizado através de serviços móveis que permitem ir para além do computador com acesso à Internet. Telemóveis, terminais de pagamento e outros equipamentos especialmente concebidos para trabalhadores em movimento fazem cada vez mais parte do dia-a-dia no acesso à Internet (Carreira, 2009, p. 25).

O impacto do acesso móvel à Internet, cada vez mais dominante, irá alterar de forma crucial o relacionamento com os consumidores. Cada vez mais as empresas poderão desenhar novos serviços, independentes ou associados a produtos (Carreira, 2009, p. 28).

Novas formas de inovar são necessárias, sendo o envolvimento de fornecedores, de clientes e de outras entidades mais do que desejável. Os modelos tradicionais de funcionamento, dirigistas e não colaborativos, estão condenados à extinção (Carreira, 2009, p. 187).

Entre comunidades de amigos nas redes sociais é possível convidar para se participar num jogo, fazer um comentário ou ser o primeiro a documentar um momento emocionante do jogo e divulgá-lo de imediato a toda a sua comunidade de amigos.

² ADSL: Assymetric Digital Subscriber Line, tecnologia que permite a transferência de informação em banda larga através de linhas telefônicas de cobre (Carreira, 2009, p. 197).

Para muitos clubes torna-se uma mais valia criarem a sua comunidade de amigos nas redes sociais e disponibilizarem nas suas instalações uma zona de banda larga de internet livre de custos para os utilizadores e disparar mensagens publicitárias de anunciantes convidados por exemplo para o evento.

Microambiente de marketing

O microambiente de marketing inclui os influenciadores mais próximos da empresa e que têm um impacto mais imediato no plano de marketing.

Quadro 14. Microambiente

MICROAMBIENTE
Fornecedores
Intermediários
Forças Públicas
Concorrência
Clientes

Fonte: Adaptado de (Polizei, 2005, p. 22)

Fornecedores

Neste mercado a lista de fornecedores por tipo de serviços são diversas. Os clubes necessitam de empresas que façam a manutenção dos estádios, de fornecimento de energia e outros insumos necessários ao seu funcionamento.

Recorrem também a patrocinadores que lhes possam ajudar a financiar o clube e ser mais uma fonte de receitas.

A Federação Portuguesa de Futebol e a Liga de Clubes de Futebol Profissional prestam auxílio em ações de formação, apoio jurídico, entre outros aos seus associados.

Estas atividades podem ser consideradas como um produto substituto em alguns clubes mais organizados, com uma gestão mais profissionalizada, por exemplo o modelo empresarial das SADs.

A MKTupSPORTS poderá utilizar na sua atividade de consultoria em outsourcing, empresas fornecedoras de serviços, tais como: acessória jurídica, empresa de gestão de frota automóvel, empresa de limpeza e manutenção de instalações e outras empresas cujos insumos são imprescindíveis para a atividade da empresa (telecomunicações, eletricidade, água, etc.).

Intermediários

A MKTupSPORTS poderá recorrer a uma empresa de outsourcing para a colocação de funcionários para permitir a expansão das suas áreas de atuação e prestação de serviços com maior qualidade.

A MKTupSPORTS pretende futuramente consultar outras empresas em regime de parcerias para disponibilizar ou complementar serviços aos seus clientes diretos, que não sejam atividades do seu *core business*, i é, atividades que a empresa não tem capacidade física ou outras para servir o cliente mas que pode fazer parte de um serviço contratado pontualmente, por exemplo, uma organização de evento com animação ou concertos, etc.

Forças Públicas

As forças públicas referem-se às autoridades ou poderes de ordem não privada que possam causar impacto no negócio (...) Leis, taxas e regulamentos (...) podem viabilizar ou não novos projetos (Polizei, 2005, p. 23).

A Inspeção Geral das Atividades Culturais – IGAC, tem como missão primordial auditar o desempenho das entidades organicamente integradas e dependentes do Secretário de Estado da Cultura, garantir a segurança dos espetáculos artísticos, promover e defender os autores e autenticar e classificar os conteúdos culturais (CULTURAIS, 2013).

Concorrência

A revisão da literatura revelou que a prestação de uma consultoria de gestão de marketing em outsourcing é uma prática empresarial recente no mercado norte-americano, desconhecendo que possam existir empresas com este modelo de gestão de suporte a associações ou clubes desportivos de futebol. As SADs do Futebol Clube do Porto, Sporting Clube de Portugal, Sport Lisboa e Benfica, Sporting de Braga e Vitória de Guimarães têm profissionais de marketing na gestão destas sociedades desportivas.

Outros clubes de menor dimensão, atendendo a um menor valor de receitas provenientes de sócios, patrocinadores, financiamentos estatais à prática desportiva têm provavelmente esta opção de gestão limitada pelo elevado custo fixo de ter uma equipa profissional de gestão a funcionar a tempo inteiro.

Clientes

Os clientes da MKTupSports são as Associações e Clubes de Futebol inscritas na Liga de Futebol Profissional (WIKIPÉDIA, 2011).

No seu 1º ano de atividade, em 2014, prevê atuar nos distritos de Aveiro, Braga, Coimbra, Leiria e Porto, num total previsto de 154 clientes no seu mercado alvo.

No 2º ano de atividade, em 2015, o número dos seus clientes diretos poderá aumentar até aos limites do território nacional continental, perfazendo um total de clientes no seu mercado alvo de 410 clientes.

De acordo com o quadro seguinte podemos ter uma estimativa para o mercado total, mercado potencial, mercado-alvo, tendo como critério de escolha clubes em localidades com sede de município, freguesias com mais população, sobretudo nas áreas urbanas do Porto e Lisboa.

Quadro 15. Clientes MKTupSPORTS

	Mercado	Mercado Potencial	Mercado-Alvo (ano 2014)	Mercado-Alvo (ano 2015)
Nº Clubes/ Associações Desportivas	1003	921	154	410

Fonte: Adaptado de WIKIPÉDIA (2011)

3.2.1. Estrutura e dinâmica do mercado a ser atingido

Quando se está no domínio da gestão há necessidade de determinar o âmbito e o nível de responsabilidade daqueles que têm as mais diversas competências dentro da organização (Pires, 2007, p. 148).

Nesta fase em que o desporto moderno caminha para a sua maturidade, não é exagerado dizer que estamos no domínio de uma nova gestão (a gestão do desporto) que pode assumir as mais variadas formas de intervenção para aqueles (gestores de desporto) que estão encarregues de unidades ou subunidades de organizações e que nelas atuam através do conhecimento e aplicação de uma dada tecnologia específica que neste caso é o desporto, tendo em conta uma filosofia de ação que determina a identidade cultural não só da profissão como da organização onde atuam (Pires, 2007, p. 149).

No mundo do desporto começaram a surgir treinadores, preparadores físicos, gestores, diretores técnicos, diretores desportivos, isto é, um significativo número de profissões de desporto, cada uma delas com funções diferenciadas relativamente aos contextos onde são aplicadas (Pires, 2007, p. 150).

Gerir uma fábrica de automóveis como a Volkswagen não é a mesma coisa que gerir um clube social, as práticas desportivas ao nível do desporto escolar, ou qualquer programa desportivo no âmbito do setor autárquico ou empresarial, na medida em que estamos na presença de tecnologias distintas e culturas diferenciadas. Gerir dinheiro e aplicações financeiras, por exemplo, quando os clubes são sociedades anónimas, não é a mesma coisa que gerir pessoas e atividades que tenham diretamente a ver com as suas vidas naquilo que diz respeito à ocupação do seu tempo livre, recreação e lazer, muito embora também se administrem recursos financeiros (angariação e aplicação e controlo), recursos humanos, recursos materiais e recursos informacionais. E, mesmo na situação das ditas sociedades desportivas, há que saber muito bem o que se está a gerir. Se aplicações financeiras, fundos de investimento, obrigações, ações ou outros, ou se se está a gerir práticas desportivas, nos domínios da organização e do negócio do desporto, quer dizer, a substância que

poderá dar significado e valor à sociedade desportiva, como por exemplo um centro de formação ou uma academia (Pires, 2007, p. 152).

O futebol conseguiu aumentar as receitas, apesar da crise. Mas continua a ter dificuldades em transformar o dinheiro que gera em lucro sustentável. E gasta cada vez mais em salários. São as principais conclusões da Deloitte, que analisou as contas e concluiu que a Inglaterra continua a ter a Liga mais forte. Portugal aparece em nono lugar na lista, embora no caso português os números sejam de 2009/2010 (Rodrigues, 2012).

As receitas do mercado europeu cresceram em 2010/2011, para um total de 16,9 mil milhões de euros. Mas das cinco principais Ligas europeias (Inglaterra, Alemanha, Espanha, Itália e França), apenas as duas primeiras conseguiram lucros operacionais no fim das contas: 171 milhões no caso alemão, 97 milhões na Premier League.

Há alguns sinais de risco. Se o aumento das receitas globais de 2010/2011 se deve em parte à televisão, nomeadamente na *Premier League*, com a venda de direitos para o estrangeiro, a *Deloitte* estima que as verbas de direitos televisivos tenham “crescimento limitado” nos próximos anos. Por outro lado, as receitas de bilheteira baixaram dois por cento na última época, naquele que é entendido já como um reflexo da crise (Rodrigues, 2012).

“O controlo de custos continua a ser um dos grandes desafios para os clubes de futebol europeus. A relação dos custos com os salários combinados e o rácio das receitas aumentou nos últimos cinco anos entre 60 e 66 por cento, com os salários a crescerem mais rapidamente que as receitas. Sublinhamos a importância das regras financeiras impostas pela UEFA que ajudam os clubes a serem financeiramente mais eficientes. Para os clubes que pretendem participar nas competições da UEFA, pela primeira vez, os resultados a partir da época 2011/2012 irão contar para o cálculo de break-even do UEFA Financial Fair Play”, avisa Adam Bull da Deloitte (Rodrigues, 2012).

A Inglaterra gasta muito, mas também gera mais receitas que ninguém. Gastou 2.500 milhões de euros e cresceu mais na última temporada do que qualquer

outra das cinco grandes Ligas, nada menos que doze por cento. A Alemanha surge em segundo lugar nas receitas, que cresceram cinco por cento para 1.746 milhões de euros (Rodrigues, 2012).

A seguir na lista aparecem a Rússia, com 614 milhões de receitas, a Turquia com 431 milhões, a Holanda com 431 milhões, e depois Portugal com 234 milhões, segundo dados a que a *Maisfutebol* teve acesso (Rodrigues, 2012).

Nesses dados as principais receitas da Liga portuguesa são daquilo a que se chama “*matchday*”, bilheteiras e outras verbas diretamente relacionadas com os jogos, que pesam 35% nas contas finais. Seguem-se as receitas televisivas, que representam 23 por cento, e a seguir as receitas comerciais e de patrocínios, ambas com igual peso, 21 por cento cada. A receita média por clube na Liga portuguesa é de 24 milhões de euros, e os salários pesam 68 por cento (Rodrigues, 2012).

A Liga Portuguesa gerou cerca 298 milhões de euros em receitas e foi aquela que mais cresceu na época 2011/2012, continuando a ser vista como uma das melhores a nível global (Fernandes, 2013).

O bom desempenho das equipas lusas nas competições europeias fizeram disparar as receitas arrecadadas e a Liga Portuguesa foi uma das que mais conseguiu crescer, nomeadamente, 27 por cento, apesar da crise que está instalada na Europa (Fernandes, 2013).

Destes quase 300 milhões de euros, o Benfica é o clube em destaque, já que recebe 91,2 milhões em receitas, de seguida o FC Porto com 72,2 milhões e em terceiro lugar o Sporting com 40,8 milhões, o que perfaz 204,2 milhões de euros, ou seja 68 por cento do valor total (Fernandes, 2013).

O estudo também indica que 58 por cento das receitas dos clubes portugueses são para pagar salários, valor abaixo da média europeia (Fernandes, 2013).

Do valor total das receitas lusas, cerca de 38 por cento, são de proveitos comerciais, 25 por cento são de transmissões televisivas, 21 por cento correspondem

a patrocínios e publicidade e os restantes 16 por cento são receitas de bilheteira (Fernandes, 2013).

O estudo da Deloitte prevê ainda um crescimento das receitas dos clubes da Liga para a época 2012/2013, muito devido ao fato de Portugal ter tido três representantes na fase da Liga dos Campeões (FC Porto, Benfica e Sporting de Braga) e da equipa encarnada ter alcançado a final da Liga Europa (Fernandes, 2013).

De acordo com estes dois estudos publicados referentes à época 2011/2012 e 2012/2013 houve um aumento significativo das receitas dos clubes de futebol portugueses de 234 para 298 milhões de euros, estimando-se uma diminuição das despesas com salários de 68 para 58 por cento.

3.3. Análise SWOT e seleção do mercado-alvo

A matriz SWOT, vulgarmente conhecida por análise SWOT, é uma matriz de reconhecimento dos principais elementos identificados na parte interna da (empresa) como forças – valor positivo da empresa, ou fraquezas – valor negativo da empresa, e na parte externa (mercado) como oportunidades – elementos existentes no mercado que podem ser aproveitados pela empresa para melhorar a sua prestação, ou ameaças – elementos existentes no mercado que devem ser reconhecidos de forma a evitar a sua influência negativa para a empresa (Torres, 2011, p. 31).

3.3.1. Forças e fraquezas da empresa e oportunidades e ameaças do mercado

A análise SWOT da empresa MKTupSPORTS pretende aferir alguns desafios que se colocam à prestação futura da empresa no seu mercado.

Quadro 16. Análise SWOT MKTupSPORTS

		Na Prestação da empresa	
		Ajuda	Prejudica
Origem do Factor	INTERNO Empresa	FORÇAS (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> - Inovação de Serviço - Know-How da equipa de gestão - Flexibilidade de parcerias para prestação de serviços e alargamento de competências para melhor performance na gestão - Menor necessidade de capital inicial - Recurso a TI para diminuição dos custos e acesso de plataformas de comunicação com clientes, online para redução de custos com reuniões e deslocações - Soluções chave na mão, isto é, são feitas à medida do cliente - Alargamento de áreas tradicionais de gestão dos clubes e associações desportivas para modelos de gestão profissional 	FRAQUEZAS (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de capital inicial para aumentar a cobertura nacional e aumentar o mercado-alvo. - Necessidade de criação de parcerias para suprir a falta de recursos humanos internos - Grande sobrecarga de trabalho inicial e gestão do tempo - Escolha do mercado-alvo inicial é menos expressiva face ao mercado-alvo nacional - Algum desconhecimento inicial de potenciais concorrentes em algumas áreas de atuação, não encontrados na fase de pesquisa de mercado.
	EXTERNO Mercado	OPORTUNIDADES (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> - Inovação de serviço - Menor custo para o cliente pelos serviços prestados - Ótica de gestão integrada do marketing nas organizações de desporto - Diferenciação das empresas face aos seus clientes por melhorias de gestão - Profissionalização da gestão desportiva - Mercado pouco estruturado e profissionalizado com modelos de gestão pouco elaborados e ajustados à realidade competitiva do mercado - O outsourcing tem cada vez mais adeptos nas áreas dos serviços e existe uma necessidade crescente das empresas recorrerem a este modelo de gestão por incapacidade financeira para manter um departamento de marketing e por falta de competências de gestão internas. 	AMEAÇAS (Threats) <ul style="list-style-type: none"> - O modelo de gestão em outsourcing nem sempre é o mais apreciado, pode gerar algum tipo de falta de confiança no serviço - Possibilidade de aparecimento rápido de novos clientes na prestação de consultoria de marketing em outsourcing - Os dirigentes desportivos têm vários papéis dentro deste tipo de organizações por constrangimentos orçamentais. - Visão redutora da organização desportiva enquanto modelo de gestão profissionalizada - Alterações pelas entidades reguladoras da atividade do desporto em Portugal que possam condicionar o acesso a restrições no âmbito da gestão dos clubes a associações desportivas. - Condicionantes das restrições orçamentais ao financiamento dos clubes.

Fonte: Adaptado de (Torres, 2011, p. 31)

3.3.2. Análise da concorrência

Em pesquisas efetuadas no *Google*, foram encontradas poucas empresas de consultoria em gestão de marketing em outsourcing. Talvez porque a solução é inovadora, de acordo com a revisão de literatura apresentada.

Algumas empresas na área da gestão do desporto estão mais relacionadas com a gestão das instalações, legalização e certificação, criação de eventos, formação, gestão de carreiras e imagem na área desportiva, gestão de media e patrocínios.

3.3.3. Posicionamento do conceito perante a concorrência.

No seguimento da pesquisa foram encontradas duas empresas com um posicionamento semelhante à MKTupSports, mas no caso da *SQD* (SQD, n.d.), o outsourcing como instrumento de gestão está direcionado para a cedência de técnicos/monitores de desporto (natação, ténis, fitness, animação, etc.), operadores de sistemas informáticos, áreas de recrutamento e seleção de candidatos e a sua posterior formação (Ver anexo 6).

A empresa *Soluções Sport* atua no mercado com uma oferta de serviços aos seus clientes, essencialmente as câmaras municipais, talvez com soluções de gestão apresentadas ao vereador da área do desporto, uma vez que a gestão das instalações desportivas, estão muitas vezes condicionadas sob a responsabilidade das autarquias, daí muitas vezes a designação de “Estádio Municipal....”.

Esta empresa, *Soluções Sport* tem no seu âmbito de atuação no mercado alguns serviços: Planos Estratégicos de Desenvolvimento Desportivo; Planos Guia de Instalações Desportivas; Estudos de Viabilidade Económica de Instalações e Serviços Desportivos; Estudos da Procura Desportiva; Planos de Marketing; Consultoria a Projetos de Instalações Desportivas; Gestão das Instalações Desportivas; Avaliação, Inspeção, Ensaio e Certificação de Equipamentos e Instalações Desportivas (Soluções Sport, 2007).

A empresa MKTupSPORTS terá como enquadramento na sua atividade de prestação de serviços de gestão de marketing em outsourcing, a cobertura de um

conjunto de associações e clubes desportivos, numa área geográfica inicial de 5 distritos, pelo menos nos dois primeiros anos e posteriormente a restante área de Portugal continental, com a finalidade de ajudar essas entidades a melhor conhecerem, servirem e atenderem o seu mercado alvo, partindo esse trabalho pela proposta de elaboração de um plano de marketing e identificação das áreas de intervenção para se obterem as metas e objetivos propostos no plano de marketing. Este será o ponto de arranque da atividade da MKTupSPORTS junto dos seus clientes. Posteriormente a esta fase podem propor-se a criação e manutenção de conteúdos da web page, gestão da carteira de patrocinadores, a gestão das receitas de bilheteira com atividades ligadas a angariação de novos sócios ou aumento da sua frequência nos estádios, por exemplo com a compra antecipada de bilhetes de temporada e criação de eventos para potenciar um aumento de receitas pela utilização das instalações desportivas.

Pretendemos diferenciar-nos da concorrência num ambiente de maior proximidade do cliente e de partilha de experiência e conhecimentos, com visitas regulares complementados com contatos assíduos online e plataformas digitais (facebook, Twiter, LinkedIn), criando uma maior eficiência na comunicação com o cliente e mantendo na nossa página conteúdos que despertem o interesse quer dos clientes atuais, quer de clientes potenciais para a criação de uma solução com um nível de qualidade acima da média. Este nível de qualidade pode ser aferido por inquéritos eletrónicos colocados na página web, ou pela atenção dada na monitorização e tratamento eficaz de eventuais reclamações do serviço prestado.

Pretendemos ainda manter um nível de preços competitivos, apresentando soluções de preço chave na mão, i é, estimando-se o número de horas por projeto, calcula-se o valor do custo final em função do tempo despendido e multiplicado pelo preço por hora.

3.4. Metas e objetivos

A empresa MKTupSPORTS tem como principal meta na sua atividade de consultoria de gestão de marketing em outsourcing. Esta meta está relacionada com as vantagens do outsourcing, mencionadas anteriormente na revisão de literatura. São definidas três metas mais gerais como as linhas orientadoras da atuação da empresa:

Fornecer aos clubes e associações desportivas uma alternativa de suporte à gestão, de baixo custo, sendo esta base comparada com informações da concorrência;

Alcançar uma base sólida de clientes na sua atividade, partindo inicialmente de uma base menor de acordo com o mercado alvo da área geográfica inicial;

Alcançar uma posição de liderança neste segmento de mercado, reforçando junto dos clientes um papel de interlocutor preferencial para as suas opções de gestão.

3.4.1. Objetivos

Podemos definir como objetivos os resultados previstos às metas previamente estabelecidas, neste caso o número de clientes que pretendemos atingir com a gestão de marketing em outsourcing, o valor previsto de faturação numa determinada área de acordo com o período de tempo definido, considerando que os objetivos serão os resultados mensuráveis previstos relacionados com as metas previamente estabelecidas. Não existe informação suficiente para estimar a quota de mercado previsível. O objetivo desejável é o de aumentar o volume de vendas e maximizar a libertação de meios financeiros para permitir o investimento na empresa e a sua expansão.

Quadro 17. Objetivos gerais MKTupSPORTS

Ano 2014

Mercado-Alvo	Taxa de Penetração	nº de clientes	Faturação Prevista	Cash-flow
	15%	20%	31	271461
				1135

Ano 2015

Mercado-Alvo	Taxa de Penetração	nº de clientes	Faturação Prevista	Cash-flow
	41%	23%	94	782649
				181333

Ano 2014	Preços Unitários/ano	nº de clientes	Faturação	Cash-Flow
Produtos				
Plano de Marketing Institucional	1500	31	40.500 €	1.135 €
Gestão de Patrocinios	20% receita média	10	120.000 €	
Receitas de Bilheteira	30% acréscimo vs ano -1	10	12.000 €	
Criação de Web Page	1.000 €	20	20.000 €	
Gestão de Web Page	900 €	25	23.400 €	
Gestão de Marketing integrada (Avença)	1.200 €	4	4.800 €	
Gestão de Marketing em outsourcing	0 €	27		

Vendas Sem IVA 220.700 €

Vendas Com IVA 271.461 €

Ano 2015	Preços Unitários/ano	nº de clientes	Faturação	Cash-Flow
Produtos				
Plano de Marketing Institucional	1500	94	148.050 €	181.333 €
Gestão de Patrocinios	20% receita média	30	315.000 €	
Receitas de Bilheteira	30% acréscimo vs ano -1	30	31.500 €	
Criação de Web Page	1.000 €	60	63.000 €	
Gestão de Web Page	900 €	70	66.150 €	
Gestão de Marketing integrada (Avença)	1.200 €	10	12.600 €	
Gestão de Marketing em outsourcing	0 €	84	- €	

Vendas Sem IVA 636.300 €

Vendas Com IVA 782.649 €

Fonte: Elaboração Própria

3.5. Estratégia de marketing

3.5.1. Estratégia ampla e descrição detalhada do produto/serviço, preço, pontos de venda e comunicação integrada de marketing.

Produto/Serviço

Quadro 18. Produto/Serviço MKTupSPORTS

Produtos	Descrição
Plano de Marketing	Pesquisa de mercado, criação do plano de marketing
Criação de Web Page	Web Page inicial
Gestão de Web Page	Atualização de conteúdos/comunicação/newsletters
Gestão de Patrocínios	Comissão sobre angariação de novos patrocinadores
Gestão de Bilheteira	Comissão sobre acréscimo de receitas de bilheteiras após acordo da gestão de marketing em outsourcing
Gestão de Marketing Integrada (Avença)	Criada avença mensal para acompanhamento da gestão de marketing (plano marketing, sua implementação, avaliação e controlo)
Gestão de Marketing	Estratégia e Implementação do Plano de marketing e seu acompanhamento junto do cliente

Fonte: Elaboração própria

Preço

Quadro 19. Preços Produtos/Serviço MKTupSPORTS

Produtos	Descrição	Preço
Plano de Marketing	Pesquisa de mercado, criação do plano de marketing	1500 euros
Criação de Web Page	Web Page inicial	1000 euros
Gestão de Web Page	Atualização de conteúdos/comunicação/newsletters	75 euros mensais
Gestão de Patrocínios	Comissão sobre angariação de novos patrocínios	20% sobre o valor de novas angariações
Gestão de Bilheteira	Comissão sobre acréscimo de receitas de bilheteiras após acordo da gestão de marketing em outsourcing	30% sobre valor das receitas de bilheteira
Gestão de Marketing Integrada (Avença)	Criada avença mensal para acompanhamento da gestão de marketing (plano marketing, sua implementação, avaliação e controlo)	1200 euros por mês
Gestão de Marketing	Estratégia e Implementação do Plano de marketing e seu acompanhamento junto do cliente	De acordo com os Produtos/Serviços solicitados

Fonte: Elaboração própria

Ponto de venda

A empresa poderá pontualmente convidar clientes para reuniões com os clientes, mas o contato preferencial com os clientes será através da equipa comercial/consultores que se deslocarão às instalações do cliente, oportunidade esta para recolher mais informações no local e ficar com um quadro mais completo da realidade do cliente.

A empresa nos dois anos iniciais vai ficar situada num espaço comercial na cidade de Ovar. Estando a empresa localizada nesta cidade, permite uma melhor cobertura dos cinco distritos e zonas de maior densidade populacional relativamente próximas, ficando a cerca de 150 km de distância de Leiria, 80 Km de Coimbra, 85 km de Braga, 35 Km do Porto e 33 Km de Aveiro.

Comunicação Integrada de Marketing (promoção)

A promoção nada mais é que a forma de comunicação a ser adotada para alertar o público-alvo sobre o lançamento do novo conceito. Em marketing ela define-se por cinco elementos: promoção de vendas, propaganda, relações públicas, venda pessoal e marketing direto. Alguns autores incluem uma nova variável conhecida por marketing na internet (Polizei, 2005, p. 59).

Promoção de vendas

A MKTupSPORTS pretende promover-se junto dos seus clientes, clubes e associações desportivas de futebol como o seu interlocutor numa gestão de marketing profissionalizada. A presença em feiras locais ligadas à área do desporto com um stand deve ser uma oportunidade para divulgar a empresa e potenciar contatos para futuras relações profissionais.

Podem ser criados brindes com o logotipo da empresa e breve descrição da empresa e contatos, tais como: porta-chaves, agendas, calendários, esferográficas, etc. pode reforçar o conhecimento da empresa.

Relações Públicas

Aproveitando alguns eventos nacionais ou locais onde a empresa se possa promover como alternativa credível de um novo modelo de gestão, por exemplo feiras nacionais de desporto.

A colaboração com publicações de artigos de opinião em jornais ligados ao desporto sobre a gestão do desporto, gestão de marketing em outsourcing, novos desafios para o desporto em Portugal, etc. podem criar maior notoriedade da empresa junto do seu público-alvo e ajudar a dinamizar a sua atividade.

A presença em seminários, junto de instituições de ensino superior, entidades que tutelem o desporto em Portugal, e em outras organizações desportivas podem criar condições para futuros contatos.

A publicação de um livro ou livros sobre a gestão do desporto, com referência à atividade da empresa e ao potencial de um novo modelo de gestão podem esclarecer alguns clientes potenciais e despertar interesse junto deles, convencendo-os ou sensibilizando-os para uma mudança na gestão dos clubes e associações desportivas.

Venda Pessoal

Através de um comercial/consultor recrutado pela empresa no primeiro ano de atividade e um segundo comercial/consultor para o segundo ano de atividade da MKTupSPORTS a empresa pretende, se possível, de acordo com os resultados, visitar a totalidade dos clientes do mercado-alvo, seguindo a estratégia montada para o primeiro e segundo anos de atividade, divulgando e colocando à disposição dos potenciais clientes o seu novo modelo de gestão profissionalizada de marketing.

Serão criadas brochuras com os diferentes serviços associados, programas de incentivos e fidelização de clientes para a criação de uma carteira de clientes, sustentáveis para uma boa performance da empresa.

A presença em feiras e exposições podem reforçar a divulgação da empresa e propiciar novos contatos profissionais ou institucionais.

Marketing Direto

Recorrendo a *newsletters* através de *correio eletrônico*, enviadas através da base de dados de clientes, divulgando ofertas especiais, campanhas, temáticas, artigos publicados; pretende-se dinamizar a interação entre a empresa e o seu público-alvo.

A utilização de mensagens de *SMS* para comunicação de ofertas especiais ou avisos temáticos é um dos meios possíveis para dinamizar atividades colocadas à disposição dos clientes ou outras entidades.

Internet

Uma das razões apontadas ao sucesso da internet é o seu grande número de utilizadores e a dinâmica da comunicação criada em torno das redes sociais: Twitter, LinkedIn, Facebook. As redes sociais são cada vez mais uma plataforma de comunicação dos clubes de futebol e são fundamentais para aproximar as instituições do seu público-alvo.

O “Futebol Facebook Index” é o principal barómetro mundial do número de seguidores dos clubes no Facebook, funcionando também como uma ferramenta de avaliação do alcance e dimensão das suas marcas a nível global (RosdeT, 2012).

Os mais de mil milhões de utilizadores do Facebook, representam hoje quase 42% do número total de utilizadores da Internet no planeta. Os 100 clubes que fazem parte do “Futebol Facebook Index” reúnem a preferência de mais de 239 milhões de utilizadores, ou seja, cerca de 10% da população mundial com acesso à internet (2.405 milhões em junho de 2012) e cerca de 24% do total de utilizadores do Facebook (RosdeT, 2012).

Os 100 clubes presentes no ranking encontram-se repartidos por 30 países, sendo que o Brasil (12 clubes), a Inglaterra (10 clubes) e a Alemanha (10 clubes) são os países mais representados. Dos mais de 239 milhões de fãs abrangidos pelos 100 clubes do ranking, 71 milhões têm origem em clubes ingleses, 70 milhões em clubes espanhóis, 20 milhões em clubes italianos, 19 milhões em clubes turcos e 13 milhões em clubes brasileiros (RosdeT, 2012).

Em termos continentais, cerca de 84% dos 239 milhões de fãs presentes no ranking são de clubes europeus e 13% do continente americano (RosdeT, 2012).

São cada vez mais o número de fãs/seguidores dos clubes no Facebook.

Serão propostas aos clientes da MKTupSPORTS a criação de páginas na internet para que se possam difundir os calendários dos jogos e outros eventos, divulgar serviços ou produtos disponíveis para venda em lojas ou criar vendas de artigos de merchandising online, publicar Newsletters e recolher informação sobre os fãs/seguidores através por exemplo de questionários eletrónicos. A página Web estará também associada a ligações ao Facebook, Twitter e LinkedIn.

A empresa MKTupSPORTS vai utilizar a internet como plataforma de comunicação e divulgação dos seus serviços junto do seu público-alvo. As ligações ao facebook, Twitter e LinkedIn serão também utilizadas para criar uma plataforma de seguidores da empresa e permitir uma interação com os utilizadores com atualizações permanentes de conteúdos atrativos que despertem a leitura da página e permitam um contato fácil e agradável com os clientes.

Quadro 20. Futebol Facebook Index 11.2012

Posição	Clube	País	Nº de Fãs
1	Barcelona	Espanha	36.619.000
2	Real Madrid	Espanha	32.858.000
3	Manchester United	Inglaterra	28.533.000
10	Bayern Munchen	Alemanha	5.279.000
16	Flamengo	Brasil	2.883.000
31	SL Benfica	Portugal	1.211.000
34	FC Porto	Portugal	983.000
47	Sporting CP	Portugal	526.000
100	Borussia Mönchengladbach	Alemanha	196.000

Fonte: Adaptado de (RosdeT, 2012).

Propaganda (publicidade)

Serão criadas algumas inserções de publicidade junto dos jornais desportivos diários mais lidos (A Bola, Record, O Jogo), pelo menos um anúncio por trimestre em cada jornal, no primeiro ano de atividade. Esta atividade permitirá divulgar a empresa junto do seu público-alvo e de outros interessados pela área do desporto, lembrando por exemplo que seria possível por exemplo fazer uma estimativa do número de leitores referindo por exemplo os dados de audiência do *Record*.

Record lidera a imprensa desportiva em Portugal, com uma média de vendas de 62.245 exemplares em 2012 – dados da Associação Portuguesa para o Controlo das Tiragens (APCT). A tiragem média em 2011 foi superior a 100.000 exemplares. O Barómetro da Marktest do 2º trimestre de 2012 confirmou igualmente como campeão de audiências na área do desporto e terceiro título de circulação nacional, com 919 mil leitores diários (Record, 2013).

Quadro 21. Análise Simples: todos os segmentos | 2013

Publicação	1º Bimestre	
	Tiragens	Circulação
Record - jornal diário	84.480	51.038
O Jogo - jornal diário	38.084	22.034
A Bola - jornal diário	Não auditado estimativa de 120.000	

Fonte: Adaptado de (ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA O CONTROLO DE TIRAGEM E CIRCULAÇÃO, 2013)

3.5.1. Principal diferencial do conceito em relação à concorrência.

O conceito de gestão de marketing em outsourcing assenta num conceito de gestão profissionalizada que possa trazer valor acrescentado aos clubes e associações de futebol, com maior eficiência na gestão dos recursos e sua melhor afetação, com uma perspetiva de custo mais reduzido, como referido na revisão de literatura em relação às vantagens do outsourcing.

3.5.2. Posicionamento do conceito no mercado.

A proposta da prestação da gestão de marketing em outsourcing visa obter vantagens com a experiência e know-how da equipa de gestão para apresentar soluções de maior valor acrescentado aos clubes e associações desportivas com uma proposta de redução de custos fixos com pessoal, atendendo a que os custos de ter e manter um departamento de marketing a funcionar na empresa pode revelar-se um peso na gestão financeira dos clubes e associações de futebol.

Existem picos de atividade, relacionada com as épocas desportivas ou outras solicitações, e algumas vezes não se revela tão necessária a presença de um departamento de marketing em clubes ou associações mais pequenas, podendo estas subcontratarem algumas atividades de marketing, ajustadas a períodos de maior procura.

3.6. Plano de Ação

O plano de ação para a criação da empresa e sua atuação prevista, está descrito num cronograma de atividades que são essenciais para uma boa articulação dos recursos da empresa MKTupSPORTS e que vão estruturar o seu desenvolvimento durante o 1º ano de arranque – 2014, considerando o último trimestre de 2013, um período de recolha de informação e preparação para a inauguração da empresa.

Quadro 22. Cronograma de atividades

Cronograma de atividades previstas	cód.	Ano 2013			Ano 2014											
		out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Candidatura a recebimento subsídio desemprego	1															
Recolha de informação	2															
Abertura da firma (documentação)	3															
Compra de mobiliário/instalações	4															
Festa de inauguração/aniversário	5															
Recrutamento e seleção comercial/ consultor	6															
Formação e treino	7															
Reuniões comerciais	8															
brochuras/folhetos/brindes	9															
Produção de web page	10															
Anúncios em jornais	11															
Presença em feiras/stands	12															
Publicação de livro	13															
Publicação de artigos	14															
Presença em espaços/outdoor	15															
Banners/cadastro em sites de busca	16															

Fonte: Elaboração própria

Atividades Previstas

- 1) Candidatura a recebimento de subsídio de desemprego – é possível pedir ao IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional) as restantes prestações de subsídio de desemprego ainda não vencidas para serem utilizadas na criação de um projeto profissional. Neste caso será efetuada em outubro para ter alguma margem de tempo para a aprovação do projeto profissional e recebimento do montante previsto.
- 2) No período de outubro a dezembro é crucial que se faça recolha de informação que possa enriquecer o projeto profissional com dados adicionais para fundamentar as decisões ou alguns pressupostos já aceites no trabalho.

- 3) Abertura da firma, já descrita anteriormente, com a criação online da empresa e entrega da documentação para a formalização da empresa. Será feita logo nos primeiros dias de 2014.
- 4) A compra de mobiliário, consultas de soluções e preços ou ajustes nas instalações da empresa será efetuada durante o período anterior à abertura da empresa, no último trimestre de 2013.
- 5) A festa de inauguração da empresa será realizada em meados de janeiro de 2014. Para esta festa serão convidadas algumas personalidades da autarquia de Ovar, algumas individualidades ligadas à área do desporto (através da fase anterior da pesquisa antes do arranque da empresa). Esta festa servirá para dar a conhecer a empresa e divulgar o seu domínio de atuação no mercado.
- 6) Pretende-se recrutar e selecionar um comercial/consultor com formação académica na área de gestão de marketing. O IPAM tem um programa interno de gestão de carreiras³ que permite a divulgação de ofertas profissionais, a empresa pretende recrutar através deste serviço, um candidato de acordo com o perfil a criar. Esta fase de seleção do comercial está prevista para finais de 2013.
- 7) Dar a conhecer o projeto profissional e a estratégia comercial, através de um programa de formação e treino com uma componente de reforço semestral.
- 8) As reuniões comerciais terão uma periodicidade estimada de dois meses e servirão para orientar e alinhar a estratégia comercial e objetivos propostos, seus atingimentos, seus desvios e possíveis correções.
- 9) A utilização de brochuras, folhetos e brindes podem elucidar os clientes do propósito da criação da empresa, dando ainda informações de contato, etc. Alguns brindes serão dados na festa de inauguração, no decurso das visitas comerciais e na presença em feiras ou certames para divulgação da empresa.
- 10) A produção da Web page será efetuada logo no arranque da empresa e será feita através do site *wix*⁴ ou o *wordpress*⁵, ambos gratuitos.

³ Serviço disponível em: <http://www.ipam.pt/pt/ipam-xperience/carreiras.aspx>

⁴ Serviço disponível em: <http://pt.wix.com/>

⁵ Serviço disponível em: <http://pt.wordpress.org/>

- 11) Está previsto a inserção de publicidade com uma periodicidade trimestral nos jornais desportivos: Record, O Jogo e A Bola, para divulgar o conceito da empresa.
- 12) A presença em feiras é uma constituirá uma boa oportunidade para a empresa se dar a conhecer, estabelecendo novos contatos ou reforçando os já existentes, espera-se que possa fazê-lo no mês de julho.
- 13) A publicação de um livro, será um reforço da pesquisa feita na revisão da literatura existente sobre as vantagens do outsourcing de marketing na gestão de associações e clubes de futebol, depois de alguma prática e conhecimentos adquiridos no contato com os clientes e mercado. Estima-se que no mês de outubro se possa lançar um livro através do site bubok⁶.
- 14) Publicação de artigos editoriais em jornais desportivos, com uma periodicidade mínima de 2 meses para atualizar conteúdos. Esta é uma tentativa da gestão da empresa de aproximá-la do seu público-alvo.
- 15) A presença em espaços de publicidade nas instalações desportivas, ou aproveitando *outdoors* junto de instalações desportivas pode dinamizar a divulgação da empresa junto dos principais stakeholders.
- 16) O cadastro em *banners* e sites de busca, através do Google pode permitir um maior número de contatos e maior visibilidade da empresa. A aplicação adwords⁷ permite fazê-lo de forma eficiente.

⁶ Serviço disponível em <http://www.bubok.pt/>

⁷ Serviço disponível em:

https://accounts.google.com/ServiceLogin?service=adwords&continue=https://adwords.google.com/um/gaiaauth?apt%3DNone%26ltmpl%3Djfk&hl=pt_PT_PT<mpl=jfk&passive=86400&skipvpage=true&sacu=1&sarp=1

3.6.1. Principais atividades de sustentação à implementação do plano de marketing

O quê, quando e quanto

Existem conjunto de atividades previstas, de acordo com a descrição no ponto anterior a efetuar para o período compreendido entre outubro de 2013 e todo o ano fiscal de 2013.

A atuação do comercial/consultor contratado para implementar um plano de visita aos 154 clientes do mercado-alvo da empresa, previstos para o primeiro ano de atividade da empresa é essencial para se conseguirem os objetivos de vendas para este ano e até de superá-lo. Estas metas são cruciais para o desenvolvimento organizacional da MKTupSPORTS, da sua sustentabilidade e da sua continuidade.

Os objetivos para 2015 assentam numa perspetiva de crescimento da faturação da empresa, de acordo com as projeções financeiras previstas no ponto seguinte.

3.7. Viabilidade financeira

A situação económica e financeira de uma empresa é o reflexo da estratégia desenvolvida. As finanças das empresas se são mal geridas podem motivar o seu insucesso. Deve existir algum rigor na condução de uma boa gestão financeira para gerar valor à empresa e permitir a sua sustentabilidade.

3.7.1. Principais projeções financeiras do plano de marketing

Seguem alguns quadros de cálculos efetuados que permitem aferir a viabilidade financeira, tendo logo no final do primeiro ano de atividade um cash-flow positivo e o seu aumento significativo no ano seguinte, provocado essencialmente por um crescimento no volume de vendas que vão alavancar o bom desempenho financeiro.

O fato de a empresa ter pouco investimento criado em imobilizado corpóreo, permite uma maior sustentabilidade e melhores resultados financeiros.

Sendo esta uma previsão/ projeção de resultados, dependendo sempre do atingimento dos objetivos traçados na estratégia comercial delineada, depreende-se a boa qualidade dos resultados e expectativa neste projeto profissional.

3.7.2. Investimentos, custos, margens, receita, retorno financeiro, entre outros.

A técnica mais utilizada pela análise financeira consiste em estabelecer relações entre contas e agrupamentos de contas do Balanço e da Demonstração de Resultados (...) estas relações têm várias designações, tais como rácios, índices, coeficientes, quocientes, indicadores, etc. (J. C. das Neves, 1989, p. 88).

No quadro seguinte podemos aferir que a empresa preveja ter um aumento da liquidez imediata, da rendibilidade líquida das vendas, da rendibilidade do capital próprio, da rendibilidade do ativo e da rotação do ativo.

(...) Uma gestão financeira adequada deve minimizar o volume de disponibilidades, diminuindo dessa forma a necessidade de financiamento (J. C. das Neves, 1989, p. 93).

Espera-se que a gestão financeira da empresa seja conduzida de forma sustentada, melhorando a qualidade dos rácios comparados com as médias do setor e médias de rendibilidades de custo do capital, taxa de inflação, etc.

Quadro 23. Alguns rácios de liquidez e de rendibilidade

Rubricas	2014	2015	Descrição das rubricas
Liquidez imediata	0,23	3	Cobertura dos passivos circulantes por disponibilidades
Rendibilidade de liq. vendas	3%	28%	Análise a relação entre os resultados e as vendas
Rendibilidade de Cap.Próprio	19%	85%	Permite comparar com txs de rendibilidade do mercado
Rendibilidade do Ativo	94%	115%	Avaliação do desempenho dos capitais investidos
Rotação do Ativo	18	27	grau de utilização do ativo, rácio elevado pode significar a trabalhar perto do limite de capacidade

Fonte: Elaboração própria

Quadro 24. Fornecimento de serviços externos (FSE)

Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)					
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	1,855	Observações	Valor mensal	Ano 1	Ano 2
Subcontratos (Contabilista)	139,13 €		75,00 €	900,00 €	922,50 €
Electricidade	55,65 €		30,00 €	360,00 €	369,00 €
Combustíveis	779,98 €		420,48 €	5.045,70 €	5.171,84 €
Água	55,65 €		30,00 €	360,00 €	369,00 €
Ferramentas e Utensílios	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
Material Escritório	92,75 €		50,00 €	600,00 €	615,00 €
Rendas e Alugueres	371,00 €		200,00 €	2.400,00 €	2.460,00 €
Renda espaço	371,00 €		200,00 €	2.400,00 €	2.460,00 €
Outras - licenças sw	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
Comunicações	55,65 €		30,00 €	360,00 €	369,00 €
Seguros	83,48 €		45,00 €	630,00 €	820,96 €
Seg Acidentes Trabalho	83,48 €	2% Massa salarial	45,00 €	630,00 €	820,96 €
Outros seguros	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deslocações e Estadas	278,25 €		150,00 €	1.800,00 €	1.845,00 €
Comissões sobre vendas	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
Publicidade	9.275,00 €		5.000,00 €	60.000,00 €	61.500,00 €
Outros FSE	1.205,75 €	Contabilista, Revisões do carro, pneus	650,00 €	7.800,00 €	7.995,00 €
TOTAL FSE	12.392,28 €		6.680,48 €	80.255,70 €	82.437,30 €
IVA 23%				17.762	18.206
FSE C/IVA				98.018	100.643

Fonte: Elaboração própria

Quadro 25. Custo das vendas em valor e margem bruta em % das vendas

Custo das vendas em Valor		% custo da venda	Preço medio compra s/IVA	Total Ano 1	Total Ano 2
Plano de marketing		66,7%	1.000,00	27.000,00 €	98.700,00 €
Gestão de Patrocínios		30,0%	3.000,00	36.000,00 €	94.500,00 €
Receitas Bilheteira		20,0%	200,00	2.400,00 €	6.300,00 €
Criação de Web Page		30,0%	300,00	6.000,00 €	18.900,00 €
Gestão da Web Page		66,7%	600,00	15.600,00 €	44.100,00 €
Gestão de Marketing Integrada (Avença)		58,3%	700,00	2.800,00 €	7.350,00 €
0		#DIV/0!		0,00 €	0,00 €
0		#DIV/0!		0,00 €	0,00 €
0		#DIV/0!		0,00 €	0,00 €
0		#DIV/0!		0,00 €	0,00 €
		#DIV/0!		0,00 €	0,00 €
Total de Consumos (€)				89.800,00 €	269.850,00 €
IVA 23%				20.654	62.066
CUSTO VENDAS C/IVA				110.454	331.916
MARGEM BRUTA em % das VENDAS				59,3%	57,6%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 26. Encargos com pessoal

Encargos com Pessoal					
ENCARGOS COM PESSOAL	Valor mensal	Taxas	Total para 14 meses	Total Ano 1	Total Ano 2
Nº Total de Postos de Trabalho	2			2	3
- Gerência	1			1	1
- Empregados Comercial	1			1	2
- Empregados Produção					
- Empregados Manutenção					
- Empregados Outros					
Salários (€)	2.250,00 €		31.500,00 €	31.500,00 €	41.048,00 €
- Gerência	1.600,00 €		22.400,00 €	22.400,00 €	22.848,00 €
- Empregados Comercial	650,00 €		9.100,00 €	9.100,00 €	18.200,00 €
- Empregados Produção			0,00 €	0,00 €	0,00 €
- Empregados Manutenção			0,00 €	0,00 €	0,00 €
- Empregados Outros			0,00 €	0,00 €	0,00 €
Encargos Segurança Social (€)	534,38 €		7.481,25 €	7.481,25 €	9.748,90 €
- Gerência	300,00 €	23,75%	5.320,00 €	5.320,00 €	5.428,40 €
- Empregados Comercial	154,38 €	23,75%	2.161,25 €	2.161,25 €	4.322,50 €
- Empregados Produção	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
- Empregados Manutenção	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
- Empregados Outros	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total Encargos com Pessoal (€)	2.784,38 €		38.981,25 €	38.981,25 €	50.796,90 €

Encargo Anual	Total para 14 meses
- Gerência	27.720,00 €
- Empregados Comercial	11.261,25 €
- Empregados Produção	0,00 €
- Empregados Manutenção	0,00 €
- Empregados Outros	0,00 €
	38.981,25 €

RETENÇÕES	Total Ano 1	Total Ano 2
IRS - Trab.	1.052,00 €	2.184,00 €
IRS - Gerência	5.800,00 €	5.712,00 €
SS - Trab.	1.001,00 €	2.002,00 €
SS - Gerência	2.083,20 €	2.124,86 €
	9.776,20 €	12.022,86 €

Fonte: Elaboração própria

Quadro 27. Plano de investimentos/amortizações

Plano de Investimentos / Amortizações						
INVESTIMENTO	Valor de Aquisição sem iva	Taxa de Amortização	Valor de Amortização	Descrição	Fornecedor	Referência / Data Orçamento
1. Propriedades de Investimento						
- Terrenos e recursos naturais						
- Edifícios e outras Construções						
- Outros						
2. Activos Fixos Tangíveis						
- Terrenos e recursos naturais	0,00 €	0,0%		construção		
- Edifícios e outras Construções	0,00 €	10,0%	0,00 €	obras	BRUNO MOREIRA	
- Equipamento básico	1.500,00 €	12,5%	187,50 €	mobiliário	KEA	
- Equipamento Transporte	0,00 €	20,0%	0,00 €			
- Equipamento Administrativo	1.500,00 €	33,3%	500,00 €	computador		
- Equipamentos biológicos	0,00 €	0,0%	0,00 €			
- Outros	1.000,00 €	0,0%	0,00 €			
3. Activos Intangíveis						
- Goodwill / Trespases	0,00 €	0,0%	0,00 €			
- Projectos de desenvolvimento	1.000,00 €	33,3%	333,33 €			
- Programas de computador	1.500,00 €	33,3%	500,00 €	site+logo		
- Propriedade Industrial	0,00 €	0,0%	0,00 €			
- Outros	0,00 €	0,0%	0,00 €			
4. Diversos	0,00 €					
5. Fundo de Maneio	17.557,30 €					
TOTAL	24.057,30 €		1.520,83 €			

Fonte: Elaboração própria

3.7.3. Construção do fluxo de caixa e demonstração de resultados.

Aumento do cash-flow previsível de acordo com a estratégia comercial da empresa para os dois primeiros anos. Considerando que no segundo ano de atividade teremos maior valor de vendas nos clientes dos cinco primeiros distritos e aumento da carteira de clientes com a expansão geográfica da empresa até ao limite das fronteiras nacionais, correspondendo este período a um aumento de despesas com um colaborador adicional e gastos na cobertura dos clientes a nível nacional.

Quadro 28. Conta de demonstração de resultados

CONTA DE DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS				Ano 1	Ano 2
Vendas e Serviços Prestados				220.700 €	636.300 €
Subsídios à exploração				0 €	0 €
Variação nos inventários da produção				0 €	0 €
Trabalhos para a própria empresa				0 €	0 €
Custo existências vendidas consumidas				89.800 €	269.850 €
Fornecimentos e Serviços Externos				80.256 €	82.259 €
Gastos com pessoal				38.981 €	39.761 €
Imparidades (perdas / reversões)				0 €	0 €
Provisões (aumentos / reduções)				0 €	0 €
Outros Rendimentos e ganhos				0 €	0 €
Outros Gastos e Perdas				0 €	0 €
Resultado antes depreciações, gastos financiamento e impostos				11.663 €	244.430 €
Gastos / reversões de Depr e de Amortização				1.521 €	1.521 €
Resultado Operacional antes gastos financiamento e impostos				10.142 €	242.909 €
Gasto líquido de Financiamento				0 €	0 €
Resultado antes de impostos				10.142 €	242.909 €
Tributação autónoma				1.455 €	1.459 €
Impostos sobre rendimento do período				2.574 €	61.638 €
Resultado líquido do período				6.114 €	179.812 €
Ebitda				7.635 €	181.333 €
Ebitda %				3,5%	28,5%
Cash Flow				1.135 €	181.333 €

Fonte: Elaboração própria

Quadro 29. Balanço MKTupSPORTS

BALANÇO	Ano 1	Ano 2
ACTIVO NÃO CORRENTE		
Activos Fixos Tangíveis	3.313 €	2.625 €
Activos Intangíveis	1.667 €	833 €
Investimentos Financeiros	0 €	0 €
Accionistas / Sócios		
ACTIVO NÃO CORRENTE		
Inventários	0 €	0 €
Clientes	0 €	0 €
Estado	0 €	0 €
Diferimentos		
Outros Activos correntes		
Caixa e Bancos	7.428 €	20.475 €
TOTAL DO ACTIVO	12.408 €	23.934 €
Capital realizado	5.000 €	5.000 €
Outros instrumentos de Capital Próprio	20.750 €	20.750 €
Reservas		
Resultados Transitados		6.114 €
Outras variações no Capital Próprio		
Resultado Líquido do Período	6.114 €	179.812 €
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	31.864 €	211.676 €
PASSIVO NÃO CORRENTE		
Provisões		
Financiamentos obtidos	0 €	0 €
Outras contas a pagar		
PASSIVO CORRENTE		
Fornecedores	0 €	0 €
Estado	6.606 €	72.603 €
Diferimentos		
Outros Passivos correntes	-1.693 €	-1.693 €
TOTAL DO PASSIVO	4.913 €	70.910 €
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	36.778 €	282.587 €
	-24.370,16 €	-258.653,04 €

Fonte: Elaboração própria

3.8. Controlo

Parte do sucesso da atividade da empresa assenta na monitorização dos objetivos, o seu nível de atingimento, seus desvios, identificar causas e elaborar um conjunto de medidas corretivas para ultrapassar e solucionar o problema.

Conceber o sistema de registo de atividades previstas pode ser um dos primeiros passos de implementação de um sistema de controlo de gestão devendo conter uma quantidade reduzida de informação, quantificada, e referente a um

determinado período de tempo com a utilização de um conjunto de indicadores e avaliação da performance das atividades previstas.

A monitorização de alguns rácios de análise financeira e a sua interpretação, pode conduzir à tomada de decisões consistentes com um bom desempenho.

Na área comercial podem ser estimados níveis de cobertura de clientes, objetivos de venda por item ou valor de faturação mensal.

O quadro seguinte pretende ilustrar um plano de controlo trimestral para estimar os objetivos de vendas em valor, o seu atingimento, desvios em relação ao valor previsto e recomendação de medidas corretivas para melhorar a performance das vendas no período seguinte, tentando perceber quais as variáveis que influenciaram o resultado e tentativa de solucionar o problema.

Quadro 30. Controlo sobre objetivo de vendas trimestrais

Vendas em valor	Total Quant. Ano 1	unidade medida	Preço médio vendas/IVA	Total Vendas Ano 1	1º Trimestre				
					Objetivo	Vendas	Atingido	Desvio	Medidas Corretivas
Plano de marketing	27	nº de clientes	1.500,00 €	40.500 €	9.000,00 €				
Gestão de Patrocínios	12	nº de clientes	10.000 €	120.000 €	25.000,00 €				
Receitas Bilheteira	12	nº de clientes	1.000 €	12.000 €	3.000,00 €				
Criação de Web Page	20	nº de clientes	1.000 €	20.000 €	3.000,00 €				
Gestão da Web Page	26	nº de clientes	900 €	23.400 €	3.600,00 €				
Gestão de Marketing Integrada (Avença)	4	nº de clientes	1.200 €	4.800 €	1.200,00 €				

Fonte: Elaboração própria

As medidas corretivas a implementar serão interpretadas como um plano de contingência com a mobilização de alguns recursos para atividades críticas da empresa. Estes planos de contingência têm de ser suportados com informação relevante para justificar as medidas a pôr em prática.

4. CONCLUSÕES

O grande desafio que se coloca no presente trabalho reside essencialmente na apresentação aos clubes e associações de futebol, de um modelo de gestão de marketing, profissionalizada, em outsourcing, com melhores resultados na afetação dos seus recursos, também pela perspectiva da redução de custos.

A revisão de literatura permitiu concluir que esta prática de gestão de marketing em outsourcing é relativamente recente e que a adesão de algumas instituições ligadas à área desportiva, nos Estados Unidos da América já é significativa e está a crescer de forma expressiva.

A prática do desporto está relacionada com diferentes necessidades e são vários os stakeholders envolvidos na área do desporto rei – o futebol.

As fontes de dados secundários consultadas permitem alguma informação relevante da prática desportiva em Portugal, mas a falta de informação está também relacionada com a gestão dos clubes e associações de futebol, nalguns casos feita de um modo menos profissional. Existe por essa razão a necessidade de alguma regulamentação que permita uma aproximação desta realidade à das empresas em concorrência perfeita, acompanhada de perto pela União Europeia.

As empresas veem com muito interesse as vantagens associadas ao desporto como forma de promoção das suas marcas associadas à grande mobilização de audiências do futebol e despendem grandes recursos em patrocínios, licenciamentos, etc.

Para que se possa conhecer a realidade dos clientes é proposto a elaboração de um plano de marketing, pretendendo analisar, implementar avaliar e controlar a estratégia de marketing a seguir para se atingirem os objetivos desejados, e aproximar os clubes e associações de futebol do seu público-alvo.

As projeções financeiras efetuadas, de acordo com a estratégia traçada da empresa para os dois primeiros anos permitem aferir uma boa qualidade nos resultados e a sustentabilidade do projeto.

4.1. Limitações do estudo

Em termos de contributo académico, sendo a área de gestão de marketing desportivo em outsourcing, uma área de gestão relativamente recente a nível dos EUA, sendo praticamente inexistente em Portugal. Não se conhecem dados sobre este modelo de gestão em clubes e associações de futebol, pelo que se pode considerar uma temática inovadora, o que implica uma dificuldade acrescida quando se pretende recolher informação publicada sobre as empresas atuantes no setor do desporto.

Tive alguma dificuldade em reunir dados secundários de empresas atuantes em regime de outsourcing na gestão de marketing desporto e de informação sobre receitas, faturação, nº de sócios, situação financeira dos clubes e associações de menor dimensão.

Existem poucas publicações sobre desporto em Portugal, incidindo estas mais em bibliografias de atletas, treinadores ou dirigentes ou sobre a história dos clubes.

As pequenas e médias empresas, e neste caso em concreto as associações e clubes de futebol de menor dimensão, têm falta de recursos e competências na área do marketing e poderão ter alguma relutância em adotar abordagens de gestão ligadas ao marketing. O trabalho de cobertura geográfica permitirá reunir maior quantidade de informação e conhecer melhor a realidade do mercado e dos clientes. As fontes de dados primários de informação por entrevistas no decurso das visitas comerciais, poderão conduzir a novas tomadas de decisões adequadas à situação.

Algumas limitações deste estudo devem-se à falta de informação sobre o mercado do desporto em geral. As fontes consultadas e o trabalho efetuado podem permitir uma continuidade no acompanhamento desta temática e a sua evolução para uma prática de gestão desejada e que possa gerar valor acrescentado.

4.2. Recomendações futuras

A economia do desporto, particularmente o desenvolvimento sustentado do desporto deverá permitir a recolha de dados para estimar os benefícios económicos do setor do desporto. O licenciamento dos clubes enquadrados na UEFA, controlando toda a informação económica, financeira e desportiva, deverá permitir um novo enquadramento do desporto num novo modelo económico de futebol que permita o seu financiamento sustentável. Aumentar a transparência e a concorrência são, exigindo condições de igualdade entre os clubes e associações em competição, criando um modelo organizacional do tipo clube empresa vai certamente permitir que se possa ter acesso a novas fontes de dados secundários que possam aprofundar o conhecimento deste setor da economia.

O tratado de Lisboa (artº. 6º do Tratado da União Europeia) estabeleceu o desporto como uma competência da EU, que pode apoiar, coordenar e completar a ação dos estados, promovendo o crescimento sustentável, inteligente e integrado e a criação de novos empregos, também contribuindo o desporto para os objetivos da estratégia Europa 2020. A Comissão Europeia identificou algumas prioridades a serem apoiadas por ações concretas durante o período de 2011 a 2014, entre os quais combate à violência e à fraude. O desenvolvimento de uma dimensão europeia de defesa da integridade no desporto com o objetivo de combater a viciação dos resultados e desenvolver princípios de transparência sobre a boa gestão e uma boa organização do desporto podem e devem conduzir a um melhor aprofundamento do setor do desporto e a sua evolução com as suas organizações geridas como empresas desejavelmente em concorrência perfeita.

Esta mudança na atitude com novas formas de regulamentação do setor por parte da EU e dos governos, permitirá uma alteração significativa nos futuros modelos de gestão das associações e clubes desportivos permitindo fazer estudos de mercado mais aprofundados e mais aproximados da realidade do mercado do desporto.

A questão do modelo de gestão de marketing em outsourcing pode ser uma opção sustentável para empresas de menores recursos. Informar e formar os

dirigentes desportivos das vantagens deste modelo de gestão poderá contribuir para a difusão desta prática de gestão, melhorando a performance das empresas no mercado do desporto em Portugal.

BIBLIOGRAFIA

Alves, C., & Bandeira, S. (2001). *Dicionário de Marketing* (2ª Edição.). Porto: Edições IPAM.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA O CONTROLO DE TIRAGEM E CIRCULAÇÃO. (2013). *Análise Simples: Todos os Segmentos |2013. ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA O CONTROLO DE TIRAGEM E CIRCULAÇÃO*. Retrieved June 25, 2013, from http://www.apct.pt/Analise_simples.php

Burden, W., & Li, M. (2003). Differentiation of NCAA Division I Athletic Departments in Outsourcing of Sport Marketing Operations: A Discriminate Analysis of Financial-Related Institutional Variables. *International Sports Journal*.

Burden, W., & Li, M. (2009). Minor League Baseball : Exploring the Growing Interest, *18*(3), 139–149.

Carreira, F. (2009). *Marketing Digital na versão 2.0* (1ª Edição.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Comissão das Comunidades Europeias. (2007). *Livro Branco Sobre o Desporto*. Bruxelas.

Criação da Empresa Online. (2009). *Portal da Empresa*. Retrieved May 31, 2013, from http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/FerramentasdeApoio/Guiao/canal_criacao/GUI_teste.htm?Stage=1

CULTURAIS, I.-I. G. D. A. (2013). IGAC - Inspeção Geral das Atividades Culturais. *IGAC - INSPEÇÃO GERAL DAS ATIVIDADES CULTURAIS*. Retrieved June 5, 2013, from <http://www.igac.pt/>

Estância de Ski Serra da Estrela. (2012). Estância Vodafone. *Estância de Ski Serra da Estrela*. Retrieved May 31, 2013, from <http://www.skiserradaestrela.com/>

Federação Portuguesa de Futebol. (2013). *Federação Portuguesa de Futebol. Federação Portuguesa de Futebol*. Retrieved May 28, 2013, from <http://www.fpf.pt/pt-pt/institucional/federacao.aspx>

Fernandes, T. (2013). Liga Portuguesa gerou 298 milhões em receitas. *Futebol Portugal*. Retrieved June 25, 2013, from <http://futebolportugal.clix.pt/2013/06/liga-portuguesa-298-milhoes-em-receitas/>

Freire, A. (1997). *Estratégia de Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Fullerton, S., & Merz, G. R. (2008). The Four Domains of Sports Marketing : A Conceptual Framework. *Sport Marketing Quarterly*, *17*(2), 90–108.

- Fundo Monetário Internacional. (2013). Declaração da CE, do BCE e do FMI Sobre a Sétima Missão de Avaliação em Portugal. *Comunicado de Imprensa nº 13/78*. Retrieved June 5, 2013, from <http://www.imf.org/external/lang/portuguese/np/sec/pr/2013/pr1378p.pdf>
- Governo de Portugal. (2013). Secretário de Estado do Desporto e Juventude. *Governo da República Portuguesa*. Retrieved May 29, 2013, from <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministro-da-presidencia-e-dos-assuntos-parlamentares/conheca-a-equipa/secretarios-de-estado/emidio-guerreiro.aspx>
- Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas*. (I. P. Instituto Nacional de Estatística, Ed.) (Revisão 3.). INE.
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). Instituto Nacional de Estatística. *Destques*. Retrieved June 5, 2013, from http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destques&DESTAQUE_Sdest_boui=133544835&DESTAQUEStema=55466&DESTAQUESmodo=2
- IOL. (2012). PIB PER CAPITA COM MAIOR QUEDA DESDE 1996. *PUSH BY IOL*. Retrieved June 5, 2013, from <http://www.iol.pt/push/economia/pib-pib-per-capita-uniao-europeia-europa-bruxelas/1401476-6187.html>
- Kim, S. (2006). Legal Issues in Outsourcing : What Businesses Should Know, (1).
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (The Millen.). Prentice Hall International, Inc.
- Kumar, S., Aquino, E. C., & Anderson, E. (2007). Application of a process methodology and a strategic decision model for business process outsourcing. *Information Knowledge Systems Management*, 6, 323–342.
- Lambin, J.-J. (2000). *Marketing Estratégico* (4ª edição.). McGRAW-HILL.
- Li, M., & Burden, W. (2002). Outsourcing Sport Marketing Operations by NCAA Division 1 Athletic Programs : An Exploratory Study, 11(4), 226–233.
- Liga Portuguesa de Futebol Profissional, L. P. de F. P. (2013). O Que é a Liga. *Liga Portuguesa de Futebol Profissional*. Retrieved May 28, 2013, from http://www.lfp.pt/liga_futebol/pages/oqueea_liga.aspx
- Linder, J. C. (2008). *Outsourcing para a mudança radical: uma abordagem sustentada para a transformação da empresa* (p. 30). Lisboa: Monitor.
- McDonald, M. (2008). *Planos de Marketing: planeamento e gestão estratégica* (6ª edição.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- McGovern, G., & Quelch, J. (2005). Outsourcing Marketing. *Harvard Business Review*, 22 to 26.

- McKindra, L. (2006). Marketing the Mission: Schools that outsource their marketing function have to balance mission with bottom line. *NCAA News Archive*. Retrieved from <http://fs.ncaa.org/Docs/NCAANewsArchive/2006/Association-wide/marketing+the+mission.html>
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport Marketing*. Human Kinetics.
- Neves, J. C. das. (1989). *Análise Financeira métodos e técnicas*. Lisboa: Texto Editora.
- Neves, F. R. (2013). *FUTEBOL EUROPEU QUE FUTURO?* (H. Piriquito, Ed.). Sportnomics.
- Ozanian, M. K., & Babenhausen, K. (2009). Baseball's Most Valuable Teams. *Forbes.com*, 4–6. Retrieved from <http://www.forbes.com/2009/04/22/yankees-mets-baseball-values-09-business-sports-land.html>
- Pires, G. (2007). *Agôn Gestão do Desporto O jogo de Zeus*. Porto: PORTO EDITORA.
- Polizei, E. (2005). *Plano de Marketing*. São Paulo: Thomson Learning Ltda.
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porter, M. (1992). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Quivy, Raymond, Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª edição.). Lisboa: Gradiva.
- Record. (2013). Record - A História. *Record*. Retrieved June 25, 2013, from <http://www.record.xl.pt/info/historia.aspx>
- Rocha, I., & Vieira, D. F. (2010). *Comercial* (15ª edição.). Porto: Porto Editora.
- Rodrigues, R. (2012). Futebol aumenta receitas, mas gasta quase tudo em salários. *MAISFUTEBOL*. Retrieved June 13, 2013, from <http://www.maisfutebol.iol.pt/inglaterra/contas-futebol-europeu-portugal-inglaterra-salarios-deloitte-receitas/1352197-1488.html>
- RosdeT. (2012). Futebol Facebook Index 11/2012. *Finance Football – Finanças do Futebol*. Retrieved June 25, 2013, from <http://financefootball.wordpress.com/2012/11/18/futebol-facebook-index-112012/>
- Sá, D., & Sá, C. (2009). *Marketing para desporto* (3rd ed.). Porto: Edições IPAM.
- Santos, A. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade*. Lisboa: Texto Editora.
- Soluções Sport. (2007). *Soluções Sport*. Retrieved June 15, 2013, from <http://www.solucoesport.pt/>
- SQD. (n.d.). SQD - Serviços de Consultoria, Gestão e Administração em Desporto, Lda. *Portal Nacional*. Retrieved June 15, 2013, from

<http://portalnacional.com.pt/empresa/sqd-servicos-de-consultoria-gestao-e-administracao-em-desporto-lda-154601/>

Tenreiro, F. (2010). *ECONOMIA DO DESPORTO : A COMPETITIVIDADE DE PORTUGAL*. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Torres, H. (2011). *PME PLANO DE MARKETING EMPRESARIAL*. Porto: Edições Afrontamento.

Walker, M., Sartore, M., & Taylor, R. (2009). Outsourced marketing: it's the communication that matters. *Management Decision*, 47(6), 895–918.
doi:10.1108/00251740910966640

WIKIPÉDIA. (2011). Lista de Clubes de Futebol de Portugal. *WIKIPÉDIA*. Retrieved June 11, 2013, from
http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_clubes_de_futebol_de_Portugal#Liga_ZON_Sagres

ANEXOS

Anexo 1: Produto Interno Bruto a preços de mercado

Quadro A.1.1.1 - Produto interno bruto a preços de mercado (preços correntes; anual)
Table A.1.1.1 - Gross domestic product at market prices (current prices; annual)

Un.: 10⁶ euros

Ano Year	Produto interno bruto Gross domestic product
1995	87.840,9
1996	93.216,5
1997	101.145,9
1998	110.376,5
1999	118.661,4
2000	127.316,9
2001	134.471,1
2002	140.566,8
2003	143.471,7
2004	149.312,5
2005	154.268,7
2006	160.855,4
2007	169.319,2
2008	171.983,1
2009	168.529,2
2010	172.859,5
2011P	171.064,8
2012P	165.409,2

Fonte: INE

Anexo 2: Produto Interno Bruto por habitante e por localização geográfica

Localização geográfica (NUTS - 2002)		Produto interno bruto (B.1*g) por habitante a preços correntes (Base 2000 - €) por Localização geográfica (NUTS - 2002); Anual	Período de referência dos dados
		2008	
		€ (milhares)	
Portugal	PT	15,7 //	
Continente	1	15,6 //	
Norte	11	12,6 //	
Centro	16	13,4 //	
Lisboa	17	21,6 //	
Alentejo	18	14,7 //	
Algarve	15	16,2 //	
Região Autónoma dos Açores	2	13,9 //	
Região Autónoma da Madeira	3	20 //	
Extra-Regio	Z	0 -	
Produto interno bruto (B.1*g) por habitante a preços correntes (Base 2000 - €) por Localização geográfica (NUTS - 2002); Anual - INE, Contas Económicas Regionais			

Fonte: INE, Contas Económicas Regionais

Anexo 3: Consumo público das administrações públicas

Quadro A.1.2.2.1 - Consumo público (Despesa de consumo final - P.3 - das administrações públicas) (preços correntes; anual)
Table A.1.2.2.1 - Public consumption (Final consumption expenditure - P.3 - of general government) (current prices; annual)

Un.: 10 ⁶ euros						
Ano	Despesa de consumo final das administrações públicas					
	Final consumption expenditure of general government					
	Individual	Coletivo	Total			
Year	Individual	Colective	Total			
	1	2	3=1+2			
2010	20.431,6	16.902,9	37.334,7			
2011P	18.925,0	15.369,9	34.294,9			
2012P	16.705,8	13.537,1	30.242,9			

Fonte: INE

Anexo 4: Densidade Populacional por local de residência

Local de residência (à data dos Censos 2011)	Densidade populacional (N.º/ km ²) por Local de residência (à data dos Censos 2011); Decenal (1)					
	Período de referência dos dados					
	2011					
	N.º/ km ²					
PT: Portugal	115					
1: Continente	113					
11: Norte	173					
16: Centro	83					
17: Lisboa	940					
18: Alentejo	24					
15: Algarve	90					
2: Região Autónoma dos Açores	106					
3: Região Autónoma da Madeira	334					

Densidade populacional (N.º/ km²) por Local de residência (à data dos Censos 2011); Decenal - INE, Recenseamento da População e Habitação

Fonte: INE, Recenseamento da População e Habitação

Anexo 5: Síntese dos indicadores demográficos, 2006 - 2011

		2006	2007	2008	2009	2010	2011
População em 31.XII (Nº) ¹	Rv	10 532 588	10 553 339	10 563 014	10 573 479	10 572 721	10 542 398
População média (Nº) ¹	Rv	10 522 288	10 542 964	10 558 177	10 568 247	10 573 100	10 557 560
Saldo Natural (Nº)	Rv	3 459	- 1 020	314	- 4 943	- 4 573	- 5 992
Saldo Migratório (Nº) ²	Rv	17 141	21 771	9 361	15 408	3 815	- 24 331
Variação Populacional (Nº) ²	Rv	20 600	20 751	9 675	10 465	- 758	- 30 323
Taxa de Crescimento Natural (%) ²	Rv	0,03	-0,01	ø	-0,05	-0,04	-0,06
Taxa de Crescimento Migratório (%) ²	Rv	0,16	0,21	0,09	0,15	0,04	-0,23
Taxa de Crescimento Efetivo (%) ²	Rv	0,20	0,20	0,09	0,10	-0,01	-0,29
Índice de Dependência Total ²	Rv	49,9	49,9	50,2	50,5	51,0	51,4
Índice de Dependência de Jovens ²	Rv	23,6	23,4	23,2	23,0	22,8	22,6
Índice de Dependência de Idosos ²	Rv	26,3	26,6	27,0	27,5	28,2	28,8
Índice de Envelhecimento ²	Rv	111,5	113,8	116,4	119,3	123,9	127,6

Fonte: INE

Anexo 6: Concorrência - Posicionamento

Empresas	Contatos	Áreas de atuação no mercado do desporto							
		Outsourcing	Consultoria Desportiva	Organização de Eventos Desportivos	Formação	Manutenção Instalações	Representação e Gestão de Carreiras	Segurança Desportiva, Legislação e Certificação	Media e Patrocínios
EDAC – Empresa de Desporto, Animação e Cultura	Rua Carlos Wallenstein, nº6 – 8º Dto. 2795-481 Carnaxide Tel/Fax: 214161503 Email: egeral@edac.pt Pag.Web: http://www.edac.pt/	X	X	X	X	X			
HMS Sports	Rua Principal nº63 Bairro da Mina 2785-163 São Domingos de Rana Tel/Fax: 214574405 Email: geral@hmssports.pt Pag.web: http://www.hmssports.pt/pt/index.asp			X	X		X		X
Sportlusa – Consultores Técnicos, Lda.	Parque Empresarial Sintra/Estoril VI, Fração “F” Estrada de Albarraque-Linhó 2710-297 Sintra Tel:219239236 Fax: 219239237 Email: geral@sportlusa.pt Pag.Web: http://www.sportlusa.pt/index.htm							X	
Agitat Sport Lda.	Rua Manuel Ferreira, nº6, 2º Dto. 2795-230 Linda-a-Velha Pag.Web: http://www.agitatsport.com/			X		X	X		
Andrew Coutts _Consultoria e Desporto Lda.	Praça Duque de Saldanha, nº8, 1º 1050-094 Tel:213145482 Email: accouts@ilm-group.com Pag.Web: http://codigopostal.ciberforma.pt/dir/504606794/andrew-coutts-consultadoria-e-desporto-lda/		X						

Empresas	Contatos	Áreas de atuação no mercado do desporto							
		Outsourcing	Consultoria Desportiva	Organização de Eventos Desportivos	Formação	Manutenção Instalações	Representação e Gestão de Carreiras	Segurança Desportiva, Legislação e Certificação	Media e Patrocínios
Soluções Sport	Zona Industrial da Poupá, Lote 1, Fração I, Sala B 4780-494 Santo Tirso Tel:252833257 Fax:252833258 Email: geral@solucoessport.pt Pag.Web: http://www.solucoessport.pt/		X			X		X	
Myindoor – Gestão de Instalações Desportivas	Rua da Tapada Nova, 8 (Linhó) 2710-297 Sintra Tel:219242248 Pag.Web: www.myindoor.com			X	X				
Prosport – Consultoria, Gestão e Equipamentos Desportivos	Rua do Barreiro, nº171 4780-406 Santo Tirso Tel:252808370 Fax:252808379 Pag.Web: www.prosport.pt		X			X		X	
Sport Flow – Consultoria em Desporto, Lda.	Rua Álvaro Benamor, nº8 R/C, Urbanização da Cerâmica de Carnide 1600-894 Lisboa Pag.Web: http://www.sportflow.pt/index.php/homepage		X	X	X				
SQD – Serviços de Consultoria, Gestão e Administração em Desporto, Lda.	Rua Rosa Ulmeiro, Armazém P – Armés 2715-771 Terrugem SNT Tel:219676420 Fax:219676429 Pag.Web: http://www.sportflow.pt/index.php/homepage	X	X		X				

Fonte: Vários sites consultados, registados nos contatos dos clientes